



**ANDREIA RAQUEL  
ALMEIDA RODRIGUES**

**Motivação dos trabalhadores da Indústria e dos  
Serviços em Portugal: fatores que a potenciam e a  
minimizam**



**ANDREIA RAQUEL  
ALMEIDA RODRIGUES**

**Motivação dos trabalhadores da Indústria e dos  
Serviços em Portugal: fatores que a potenciam e a  
minimizam**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Dra. Andreia Tatiana Vitória, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho a todos os trabalhadores que desempenham diariamente tarefas com as quais não se sentem motivados (em especial os da minha família), na tentativa de que este estudo melhore as suas condições laborais.

## **o júri**

presidente

**Prof. Dra. Ana Alexandra da Costa Dias**  
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Dra. Andreia Tatiana Vitória**  
Professora auxiliar convidada da Universidade de Aveiro

**Prof. Dra. Isabel Cristina Dórdio Dimas**  
Professora adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais e familiares mais próximos, por todo o apoio durante estes cinco anos que culminaram neste trabalho. Agradeço ao meu namorado por ter lidado tão bem com todas as crises ao longo deste projeto. Um grande agradecimento à minha excelente orientadora, porque sem ela, todo este trabalho não seria possível. Por último, um muito obrigada a todos os meus amigos, em especial à minha família do coração, que nunca duvidou de mim e das minhas capacidades.

**palavras-chave**

gestão, motivação, trabalhadores, indústria, serviços, Portugal, teorias motivacionais, recursos humanos

**resumo**

A motivação pode ser uma grande ferramenta para uma boa produtividade laboral. Para a potenciar, importa saber quais são os fatores que realmente a influenciam, sendo o objetivo do presente trabalho perceber o que motiva os trabalhadores dos setores da indústria e dos serviços em Portugal. Este estudo analisa o conceito de motivação no trabalho e as principais teorias motivacionais conhecidas. No sentido de averiguar quais são os fatores que mais motivam e desmotivam os trabalhadores, foram realizadas entrevistas e um inquérito a trabalhadores da indústria e dos serviços. Através deste estudo, foi possível concluir que a identificação com a tarefa, as relações interpessoais e as condições laborais são fulcrais para que haja motivação no trabalho.

**keywords**

management, motivation, workers, factories, services, Portugal, motivational theories, human resources

**abstract**

Motivation can be an important aspect for work productivity. In order to increase it, it is important to know what are the factors that really influence it, and the purpose of this study is to understand what motivates workers in the industry and services sectors in Portugal. This study analyses the concept of motivation at work and the main known motivational theories. In order to explore the factors that motivate and discourage workers, interviews and surveys were carried out with workers from industry and services. Through this study, it was possible to conclude that the identification with the task, the interpersonal relations and the working conditions are central to motivation at work.

# Índice

---

Introdução.....	13
Revisão da Literatura.....	15
1. Motivação.....	15
2. Motivação versus conceitos similares.....	17
2.1. Satisfação.....	17
2.2. Compromisso Organizacional.....	18
2.3. Engagement.....	19
3. Teorias Motivacionais.....	20
3.1. Teoria da hierarquia das necessidades.....	22
3.2. Teoria dos Motivos.....	24
3.3. Teoria Bifatorial.....	25
3.4. Teoria das Características da função.....	26
3.5. Teoria da Equidade.....	28
3.6. Teoria da Modificação do Comportamento.....	30
3.7. Teoria da definição de objetivos.....	31
3.8. Teoria das Expectativas.....	32
4. O setor terciário versus o setor industrial.....	33
4.1. Características do setor terciário.....	34
4.2. Características do setor industrial.....	36
4.3. Níveis de motivação: comparação entre os dois setores.....	39
Estudo 1 - Qualitativo.....	43
1. Método.....	43
1.1. Procedimentos.....	43
1.2. Amostra.....	44
2. Resultados.....	44
Fatores que motivam e desmotivam por setor de atividade.....	51
Estudo 2 - Quantitativo.....	53
1. Método.....	53
1.1. Procedimentos.....	53
1.2. Amostra.....	53
2. Resultados.....	56
Inquiridos Masculinos e Femininos.....	59
Inquiridos motivados e desmotivados.....	63
Fatores mais mencionados por categoria de função.....	68
Setor secundário.....	72



<i>Setor terciário</i> .....	75
Discussão .....	79
Conclusões, implicações para a gestão e limitações .....	91
Implicações para a Gestão .....	92
<i>Setor da Indústria</i> .....	93
<i>Setor dos Serviços</i> .....	94
Limitações e estudos futuros .....	94
Referências Bibliográficas .....	97
Anexos .....	105

## Índice de Tabelas

---

Tabela 1- Como satisfazer as necessidades dos colaboradores.....	16
Tabela 2- Combinações de satisfação e motivação .....	18
Tabela 3- Teorias da Motivação de acordo com os critérios .....	22
Tabela 4- Análise das Entrevistas do setor Industrial.....	44
Tabela 5- Análise das Entrevistas do setor Terciário .....	48
Tabela 6- Fatores motivacionais mais mencionados.....	57
Tabela 7- Fatores desmotivadores mais mencionados .....	58
Tabela 8- Fatores motivadores no género masculino.....	59
Tabela 9- Fatores desmotivadores no género masculino.....	60
Tabela 10- Fatores motivadores no género feminino .....	61
Tabela 11- Fatores desmotivadores no género feminino .....	62
Tabela 12- Fatores motivadores para os inquiridos motivados .....	64
Tabela 13- Fatores desmotivadores para os inquiridos motivados.....	65
Tabela 14- Fatores motivadores para inquiridos desmotivados .....	66
Tabela 15- Fatores desmotivadores para inquiridos desmotivados.....	67
Tabela 16- Fatores motivadores para inquiridos com funções qualificadas.....	68
Tabela 17- Fatores desmotivadores para inquiridos com funções qualificadas .....	69
Tabela 18- Fatores motivadores para inquiridos com funções não qualificadas.....	70
Tabela 19- Fatores desmotivadores para inquiridos com funções não qualificadas ....	71
Tabela 20 - Fatores motivadores no setor industrial .....	73
Tabela 21- Fatores desmotivadores no setor industrial.....	74
Tabela 22 - Fatores motivadores no setor terciário .....	76
Tabela 23- Fatores desmotivadores no setor terciário .....	77

## **Índice de figuras**

---

Figura 1- Pirâmide das Necessidades- Maslow .....	23
Figura 2- Modelo das Características da Função .....	27

## **Índice de gráficos**

---

Gráfico 1- idade dos inquiridos de acordo com o género dos mesmos .....	54
Gráfico 2- habilitações literárias por setor de atividade .....	55
Gráfico 3- motivação por género.....	56
Gráfico 4- inquiridos motivados e desmotivados por função desempenhada .....	63
Gráfico 5- relação entre motivação e função desempenhada .....	72
Gráfico 6- comparação da motivação entre funções no setor terciário .....	75



## Introdução

---

A motivação é, frequentemente, discutida, mas muito pouco compreendida na sua essência, sendo importante para se compreender os motivos que levam os trabalhadores a adotar determinado tipo de comportamentos durante o período laboral (George & Jones, 2012). A motivação é definida, muitas vezes, como forças internas e/ou externas ao indivíduo, que moldam o comportamento do mesmo (Fineman, Sims, & Gabriel, 1993). Estas forças internas referem-se ao próprio indivíduo, e as forças externas são relativas à empresa onde o indivíduo em causa está inserido.

Nos dias de hoje, é possível constatar que muitas empresas não apostam o que deviam na motivação dos seus trabalhadores através de, por exemplo, programas de incentivo que visem a diminuição da repetição de tarefas e o consequente *turnover* (Vasconcelos, Estender, & Barbosa, 2015), e é exatamente essa temática que esta dissertação vai expor, explorando os fatores que causam a motivação e a desmotivação dos trabalhadores na indústria e nos serviços, em Portugal. Tendo em conta que estes dois setores têm naturezas e características tão distintas, é provável que os fatores motivadores e desmotivadores para os trabalhadores de um setor não sejam os mesmos para os trabalhadores de outro setor, podendo haver uma preferência pelas relações laborais, ou pelas recompensas, ou até pelas condições laborais.

Posto isto, pode-se pressupor, então, que a motivação pode ter vários fatores que a impulsionam ou, por outro lado, que a reduzem, sendo que as empresas devem, por isso, maximizar todos os fatores que garantem o aumento desta motivação. E é nestes fatores que incide este estudo, comparando os fatores mais mencionados em ambos os setores. As principais perguntas de investigação deste estudo são: o que motiva e desmotiva os trabalhadores, na generalidade? Será a fonte de motivação dos trabalhadores do setor terciário igual à fonte de motivação dos trabalhadores do setor secundário? Quais são as principais diferenças, se existentes, entre o setor terciário e secundário neste tema?

O presente estudo, enquadrado no âmbito da Dissertação integrada no Mestrado de Gestão da Universidade de Aveiro, tem como principal objetivo abordar esta temática da Motivação no setor industrial e terciário português. A dissertação está dividida em 5 capítulos. No capítulo 1 encontra-se uma Revisão da Literatura, isto é, uma análise dos principais conceitos subjacentes ao conceito de Motivação. No capítulo 2, descreve-se o estudo 1, de caráter qualitativo e exploratório, que permitiu identificar conteúdo

semântico relevante para a elaboração do segundo estudo, desta vez sob a forma de um questionário. No capítulo 3 descreve-se o estudo 2, de natureza quantitativa, que permitiu avaliar de modo mais abrangente os fatores que podem estar na origem da motivação e desmotivação dos trabalhadores do setor secundário e terciário. No capítulo 4 discutem-se os principais resultados obtidos nos estudos 1 e 2, e, por fim, no capítulo 5 integram-se os principais resultados, identificam-se as implicações para a gestão e para os setores de atividade em estudo. Por último, apontam-se as limitações do estudo, bem como pistas para investigações futuras.

## Revisão da Literatura

---

### 1. Motivação

A motivação, no universo do trabalho, é essencial para um bom desempenho de funções por parte dos colaboradores de qualquer empresa, apesar de estudos mostrarem que, em Portugal, 65% dos trabalhadores se sentem desmotivados (A. R. Silva, 2013). Se a motivação é tão importante para o sucesso das organizações, importa compreender sobre o que trata este conceito, de que se fala tanto nos dias de hoje.

A motivação pode traduzir-se num processo que mantém o trabalhador focado num determinado objetivo (Greenberg & Baron, 2003). Há autores que vão mais longe na definição de motivação, dizendo que se trata de forças psicológicas de um indivíduo, que o fazem ter determinado tipo de comportamentos mais ou menos rentáveis em termos de esforço (George & Jones, 2012), e há ainda quem se refira a este conceito como sendo a relação entre três questões relativas ao comportamento humano: o que impulsiona a ação, como é ela direcionada e em que medida a força é controlada de forma voluntária (Deci, 1992). A motivação é, no fundo, um fenómeno individual, em que cada pessoa tem as suas próprias características e, por isso, é motivada de diferentes formas. Pode, então, a motivação ser vista como uma força multifacetada, que é sentida pelos indivíduos como uma necessidade que tem de ser preenchida interiormente (Mackay, 2007).

A motivação, como força multifacetada que é, tem duas grandes vertentes, que fazem também parte da sua definição: motivação intrínseca e extrínseca. Um indivíduo com grande motivação intrínseca tem como objetivo recompensas internas, atingir os seus próprios objetivos estabelecidos, sentindo-se orgulhoso de si mesmo. Uma pessoa motivada de forma intrínseca tende a achar mais importante o crescimento profissional do que o seu próprio salário (Hymowitz, 2005). Já as pessoas que têm uma grande motivação externa esperam recompensas externas, como ganhos monetários; esperam ser reconhecidos pelos outros ou, simplesmente, querem evitar algum tipo de punição (Brief & Aldac, 1977). Estes dois tipos de motivação devem ser vistos como independentes um do outro, sendo por isso medidos também separadamente (Loscocco, 1989; Marylè, Gagné, & Deci, 2005). Apesar de serem independentes, são ambas importantes e essenciais para qualquer trabalhador, já que a motivação intrínseca o faz ter vontade de atingir mais objetivos por ele mesmo, mas a motivação extrínseca acaba por fomentar e, eventualmente, aumentar a motivação intrínseca do trabalhador. Cabe, portanto, à organização reunir as condições necessárias que façam

o trabalhador sentir-se o mais confortável possível no seu trabalho, principalmente se forem motivados por fatores extrínsecos (George & Jones, 2012). É necessário que as chefias, por exemplo, transmitam aos seus colaboradores que o seu trabalho é mais do que um simples meio para obter um salário, é uma missão com propósito; é necessário que haja uma boa comunicação ascendente e descendente na empresa, assim como o reconhecimento dos bons desempenhos dos colaboradores (Sirota, Mischkind, & Meltzer, 2008).

Neste estudo, a motivação é analisada no próprio contexto organizacional das organizações e, por isso, importa agora referir os três grandes elementos da motivação no trabalho: direção do comportamento, nível de esforço e nível de persistência. A direção do comportamento refere-se ao comportamento que o trabalhador escolhe adotar entre todos os potenciais comportamentos, sendo estes funcionais, comportamentos que ajudam a empresa (desempenhar a tarefa de acordo com os padrões máximos de qualidade, produzir no mínimo tempo possível), ou disfuncionais (não cumprir com os horários pré-estabelecidos de trabalho, absentismo), prejudicando a empresa. Cabe aos gestores assegurar que os seus trabalhadores adotam comportamentos funcionais de forma constante, contribuindo para o bom funcionamento da empresa. Em relação ao nível de esforço, este é visível através do entusiasmo e empenho com que o trabalhador, funcionalmente, se comporta. Por fim, o nível de persistência mede, como o próprio nome indica, a persistência do trabalhador em adotar comportamentos funcionais, mesmo que as condições internas e externas ao trabalhador sejam pouco positivas (George & Jones, 2012).

Depois de compreendidos os elementos da motivação nas organizações, é importante analisar os quatro grandes motivadores organizacionais para os colaboradores. Estes motivadores estão divididos em duas partes complementares, sendo elas as necessidades (dos colaboradores) e as alavancas organizacionais. As necessidades sentidas pelos colaboradores são necessidades de aquisição, de pertença, de compreensão e de proteção, sendo colmatadas pelas seguintes alavancas organizacionais: sistema de recompensas, cultura, desenho do trabalho e gestão do desempenho (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008). A ligação detalhada entre estas necessidades e respetivas alavancas encontra-se analisada abaixo, na Tabela 1.

*Tabela 1- Como satisfazer as necessidades dos colaboradores*

<b>Necessidades</b>	<b>Alavancas Organizacionais</b>
Aquisição- necessidade de obter algo, tanto tangível (aumento salarial) como intangível (status)	Sistema de recompensas- pode resultar quando é percebido pelos colaboradores como justo para todos



De pertença- necessidade de pertencer a um grupo dentro da organização	Cultura- a organização deve encorajar a partilha de informação e o espírito de grupo
Compreensão- necessidade de desenvolvimento profissional	Desenho do trabalho- a organização deve dar oportunidades de desenvolvimento pessoal e desafios estimulantes
Proteção- necessidade de defesa perante ameaças internas e externas	Gestão do Desempenho- a organização deve ter transparência total dos processos e dar aos colaboradores a oportunidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal

**Fonte:** adaptado de Nohria, Groysberg, & Lee (2008).

É essencial compreender o conceito de motivação na sua totalidade para se conseguir, no fim deste estudo, analisar de forma clara e concreta as conclusões retiradas no mesmo, já todas elas serão analisadas à luz deste conceito tão importante na atualidade.



## **2. Motivação versus conceitos similares**

Tendo em conta o conceito amplo de Motivação, é necessário não confundir este constructo com outros que, apesar de o complementarem, são diferentes em termos de conceito nuclear e também em termos práticos para os colaboradores. As temáticas em causa são, por exemplo, a satisfação, compromisso organizacional e *engagement*. Apesar de semelhantes, há diferenças concretas entre estes conceitos, que são agora explanadas.

### **2.1. Satisfação**

Satisfação, em termos organizacionais, resulta do balanço global que os trabalhadores fazem da sua vida profissional e pessoal (R. B. Silva, 1998). Este fator não diz à organização, portanto, o nível de empenho que o trabalhador tem para com a mesma, sendo a motivação uma variável mais indicada para medir níveis de desempenho (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral Cardoso, & Neves, 2016). Apesar disso, diferentes níveis de motivação, conjugados com diferentes níveis de satisfação, originam diferentes perfis comportamentais de colaboradores, como é possível ver na tabela 2.

Tabela 2- Combinações de satisfação e motivação

	Insatisfação ←—————→ Satisfação	
<div style="text-align: center;">           Motivação                Desmotivação         </div>	<b>Descontentes</b> Gostam do seu trabalho, mas não das suas condições	<b>Entusiastas</b> Gostam do seu trabalho e da empresa
	<b>Resignados</b> Não gostam das condições de trabalho nem do próprio trabalho	<b>Acomodados</b> Gostam das condições de trabalho, mas não do próprio trabalho

Fonte: adaptado de Pina e Cunha et al. (2016).

Através da tabela, é possível constatar que a principal diferença entre motivação e satisfação reside no facto de a motivação estar presente nos objetivos de fazer mais e melhor, para obter bons resultados; já a satisfação está presente na relação de carácter mais afetivo entre o trabalhador e a sua função (Amorim, 2016). Isto significa que podem existir colaboradores satisfeitos com o seu trabalho e com a própria organização, não estando, de todo, motivados para a tarefa que desempenham, para fazer mais e melhor. Por outro lado, existem trabalhadores que se sentem motivados para a tarefa que desempenham, mas não se sentem satisfeitos, quer com o seu desempenho, quer com a própria organização. A organização deve ter em conta ambas as variáveis, porque o facto de haver trabalhadores satisfeitos com o seu trabalho pode significar, por exemplo, que estão satisfeitos por não terem uma quantidade considerável de trabalho para fazer, ou seja, o seu desempenho pode não estar à altura daquilo que a organização pretende (Pina e Cunha et al., 2016).

## 2.2. Compromisso Organizacional

O Compromisso Organizacional, ou *Commitment*, é um conceito que tende a ter várias interpretações e definições (Meyer & Allen, 1991), e é, muitas vezes, confundido com o conceito de motivação. No entanto, existem vários fatores que os distinguem facilmente.

Em primeiro lugar, Compromisso Organizacional reflete sempre uma ligação afetiva entre o trabalhador e a empresa, a obrigação do trabalhador de se manter na mesma, e, por fim, a perceção dos custos que o trabalhador teria caso quisesse abandonar a empresa onde trabalha (Meyer & Allen, 1991). Há autores que admitem que o Compromisso Organizacional é o balanço entre o custo e benefício para o trabalhador em relação a permanecer ou não na organização, não havendo nenhum tipo de relação afetiva entre as duas partes (Etzioni, 1975).

Por outro, e de acordo com alguns autores, o Compromisso Organizacional divide-se em duas vertentes: compromisso de atitude e compromisso comportamental (Mowday, Porter, Steers, & Stanley E., 1982). O compromisso organizacional em termos de atitude aborda as condições antecedentes que fizeram com que o trabalhador se sentisse ligado emocionalmente à empresa. Já o compromisso comportamental aborda as condições em que o comportamento do trabalhador se repete, e os efeitos da mudança de atitude do mesmo (Mowday et al., 1982).

Pode-se, portanto, concluir que, ao contrário da motivação, que aborda as forças psicológicas que fazem com que o indivíduo se comporte de determinada forma, o comprometimento organizacional refere-se à relação deste com a própria empresa, podendo ser um dos fatores críticos para que o trabalhador seja motivado por fatores extrínsecos.

### **2.3. Engagement**

*Engagement*, considerada entre os investigadores como uma das áreas que devem ser prioridade no seio de uma organização, define-se como sendo um estado de espírito positivo e gratificante relacionado com o trabalho do indivíduo, tendo como principais características a absorção no trabalho, a dedicação e o rigor máximos (Nikolova, Schaufeli, & Notelaers, 2019). Há outros autores que definem este conceito como a medida em que os trabalhadores estão comprometidos com a organização, o quanto eles se esforçam e a longevidade que levam a trabalhar na organização como resultado desse compromisso com a organização (Chalofsky & Krishna, 2009). Este conceito é, muitas vezes, confundido com o conceito de Compromisso Organizacional, acima analisado. No entanto, enquanto Compromisso Organizacional aborda a relação entre trabalhador e organização, *Engagement* refere-se ao facto de o colaborador estar ou não presente tanto a nível físico como a nível cognitivo durante o seu período laboral, ou seja, estar “de corpo e alma” no seu trabalho – pensar no que se está realmente a fazer, encontrar formas de melhorar o desempenho obtido (Kahn, 1990).

Este constructo é importante para se compreender o conceito de motivação e é importante para se impulsionar os níveis de motivação presentes nos trabalhadores de qualquer organização. Existem estudos que elucidam para o facto de existirem colaboradores com baixos níveis de *Engagement* que, apesar de se importarem com a organização onde trabalham e com as suas tarefas, não sentem que haja um bom ajuste entre as suas capacidades e as suas tarefas, por exemplo (Blessing-White, 2005). Por outro lado, trabalhadores com grandes níveis de *Engagement* sentem que o seu

trabalho importa, o que contribui para o bem-estar físico e psicológico de todos os trabalhadores. Para além disso, estes trabalhadores tendem a sentir-se orgulhosos da sua organização, e estas conexões positivas potenciam grandes níveis de motivação entre os trabalhadores (Corporate Executive Board, 2004).

Apesar de importante, e de ser resultado da cultura da empresa e dos comportamentos organizacionais, grande parte dos líderes organizacionais não dão a devida atenção a este tema (Gleeson, 2018). Ao concentrarem os devidos esforços nesta temática, é possível melhorar a produtividade dos trabalhadores e a sua satisfação, os lucros da organização e a retenção dos trabalhadores, que se traduz em maior sucesso organizacional (Coffman & González Molina, 2002).

### **3. Teorias Motivacionais**

Depois do conceito chave desta investigação ter sido definido e distinguido de alguns conceitos complementares, importa agora analisar e definir as várias teorias motivacionais existentes na Gestão atual. Estas teorias serão importantes na medida em que irão complementar o processo de análise e de retirada de ilações deste estudo.

As teorias motivacionais têm as suas origens no início do século XX, com Frederick Taylor. Esta época representa o início da produção em massa, que, tal como o nome indica, é a produção em larga escala de um produto padronizado, através de linhas de montagem, tendo como princípios máximos a rapidez, a economia, a continuidade, a sistematização, o poder e a precisão (Batchelor, 1994). Para Taylor, era importante escolher os trabalhadores certos para rentabilizar o tempo e a produção ao máximo, sendo os trabalhadores recompensados com bons ordenados e prémios de produtividade (Taylor, 1911). Foi assim que nasceu a primeira noção de motivação, ainda que muito rudimentar. Toda esta teoria de Taylor foi aplicada na totalidade por Henry Ford na sua organização, que dividiu todo o processo de fabrico em várias linhas de montagem, sendo que cada trabalhador era responsável por uma determinada tarefa. Esta tarefa era cumprida de forma mecânica pelos trabalhadores, que apesar de trabalharem como se de máquinas se tratassem, sentiam-se valorizados pelo salário e pelos prémios de produtividade que obtinham. Outra grande novidade introduzida por Ford é o facto de só se trabalhar 5 dias por semana, ao invés dos típicos 6 dias, para assim os trabalhadores terem tempo suficiente para descansarem e terem maior produtividade (Exame, 2013).

Com o passar dos anos, a definição de motivação sofreu grandes alterações, à medida que este conceito foi sendo estudado. A motivação passou por várias fases desde o seu surgimento, no início do século XX. Depois do já referido Taylorismo, a motivação ganhou outro impacto com o modelo organizacional da Burocracia. Neste modelo, criado por Max Weber, uma das características mais relevantes é a meritocracia, o que pressupõe que os trabalhadores ganhavam recompensas devido ao seu próprio mérito, ao seu desempenho e às suas habilidades, e não pela sua posição social, aumentando, assim, o conceito de definição – remete para a motivação intrínseca dos trabalhadores, anteriormente analisada (Weber, Parsons, & Henderson, 1964). Mais tarde, surgiu o Movimento das Relações Humanas, tendo sido nesta fase que surgem as primeiras preocupações com o que realmente influencia a motivação dos trabalhadores. Elton Mayo, criador deste movimento, realizou várias experiências com trabalhadores de uma organização e retirou várias conclusões, sendo as principais relativas ao estado psicológico dos mesmos. A partir deste movimento, as organizações começaram a compreender a importância de incluir todos os trabalhadores nas decisões que afetam o seu próprio trabalho, assim como a importância dos grupos informais na organização. Para além disso, o líder começou a ter um papel mais moralizador para os trabalhadores, começando a avaliar os seus subordinados tendo em conta fatores mais humanos, que não a eficiência no trabalho (Gerber & Gillespie, 1992). Atualmente, muitas destas características do Movimento das Relações Humanas ainda estão presentes.

Quando começaram a surgir as várias teorias da motivação, foi necessário desenvolver um sistema para organizar e distinguir os vários estudos existentes. Deste sistema fazem parte dois critérios importantes, sendo que o primeiro varia entre teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo procuram explicar o que motiva, realmente, as pessoas. Já as teorias de processo respondem à questão “como se cria e sustenta a motivação ao longo do tempo?”. O segundo critério varia entre teorias gerais e teorias organizacionais. As teorias gerais não têm apenas em conta aspetos laborais e as teorias organizacionais centram-se no comportamento organizacional (Pina e Cunha et al., 2016). Na tabela 3, é possível ver estes critérios e as várias teorias existentes classificadas de acordo com os mesmos.

Tabela 3- Teorias da Motivação de acordo com os critérios

	Teorias Gerais ← → Teorias Organizacionais	
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Teorias de Conteúdo</div> <div style="margin: 0 10px;">↑ ↓</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Teorias de Processo</div> </div>	Teoria da hierarquia das necessidades Teoria dos Motivos	Teoria Bifatorial Teoria das Características da função
	Teoria da Equidade Teoria da Modificação do Comportamento	Teoria da definição de objetivos Teoria das expetativas

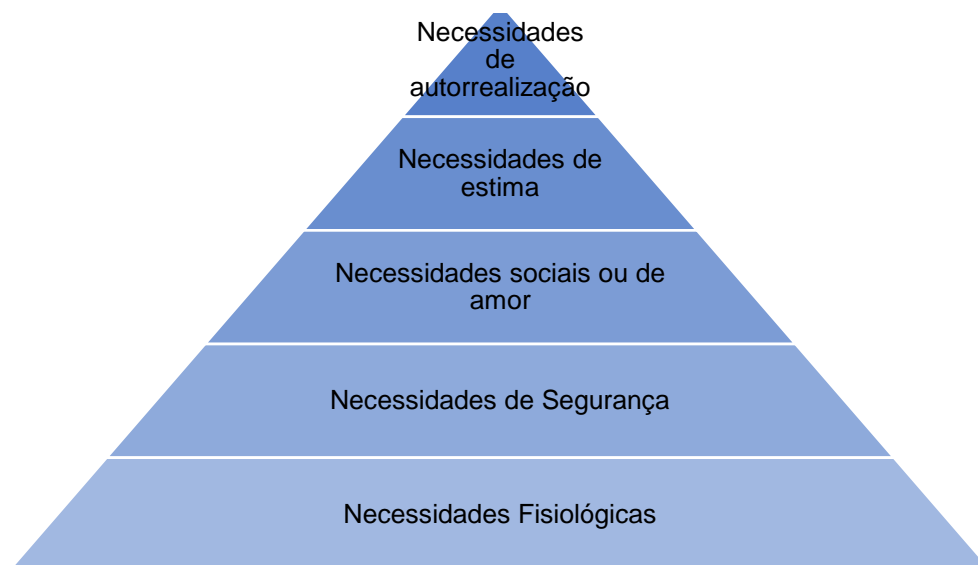
**Fonte:** adaptado de Pina e Cunha et al. (2016).

De seguida, analisar-se-ão algumas destas teorias, de modo a conseguir definir cada uma delas e saber as principais características que as diferenciam umas das outras.

### 3.1. Teoria da hierarquia das necessidades

Criada por Maslow, em 1943, esta teoria geral de conteúdo defende que qualquer pessoa tem 5 necessidades que procura satisfazer toda a vida. Cada uma destas necessidades corresponde a um patamar, formando uma “pirâmide de necessidades”, sendo o objetivo de qualquer pessoa chegar ao topo da mesma (Campbell & Pritchard, 1976). As cinco necessidades, por ordem hierárquica ascendente, são: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais ou de amor, necessidades de estima e necessidades de autorrealização (Maslow, 1954). As necessidades fisiológicas referem-se às necessidades básicas de qualquer pessoa, como comer e beber, dormir e a higiene. As necessidades de segurança dizem respeito ao facto de que as pessoas sentem necessidade de ter um emprego estável, ou uma poupança para alguma emergência. As necessidades sociais ou de amor referem-se às relações pessoais que qualquer pessoa tem ou procura ter. As necessidades de estima dizem respeito à procura de se afirmarem perante os outros, de serem respeitados e admirados; por fim, as necessidades de autorrealização referem-se à possibilidade de as pessoas serem aquilo que querem ser, dependendo, por isso, de cada indivíduo (Maslow, 1954). Cada pessoa tem os seus próprios objetivos enquanto indivíduo e por isso alcança este patamar de formas diferenciadas. A Figura 1 representa a pirâmide das necessidades defendida por Maslow:

Figura 1- Pirâmide das Necessidades- Maslow



**Fonte:** elaboração própria

A teoria de Maslow advoga que um indivíduo que não tenha as suas necessidades fisiológicas satisfeitas, não consegue alcançar nenhum dos outros patamares, sendo, inclusivamente, não existentes para o indivíduo (Maslow, 1954). Por isso, uma pessoa só pode avançar para o patamar seguinte na hierarquia quando sentir as necessidades anteriores satisfeitas. Desta forma, a partir do momento em que um patamar está completamente satisfeito, deixa de ser fonte de motivação para o indivíduo em causa (George & Jones, 2012).

Em termos organizacionais, o que esta teoria defende é que a gestão de topo se deve preocupar em saber em que patamar está cada um dos seus funcionários, para assim poderem saber como motivar cada um deles da melhor forma (Pina e Cunha et al., 2016). Apesar de ser referida em inúmeros livros e artigos académicos, e de continuar a ser influente na atualidade (Kenrick, Griskevicius, Neuberg, & Schaller, 2010), a teoria defendida por Maslow é alvo de algumas críticas, que valem a pena serem analisadas. O facto de Maslow defender que só é possível satisfazer um patamar de necessidades quando o nível abaixo está totalmente satisfeito não é aceite por muitos investigadores: se, por um lado, dependendo da cultura de cada povo, esta hierarquia poderá estar trocada, sendo, por exemplo, a autorrealização mais importante em povos mais individualistas (Neher, 1991, p. 97), por outro, não são raros os casos de indivíduos que, apesar de deterem os cargos mais altos nas organizações com remunerações generosas, prescindem de tudo isto para conseguir ajudar a comunidade, dedicando-se a causas humanitárias ou ambientais. Isto significa que o nível das necessidades de autorrealização pode não ser, de facto, o nível mais elevado a que se pretende ascender (Bass, 1999).

### **3.2. Teoria dos Motivos**

Inspirada no trabalho de Henry Murray, em que estudou a personalidade de 50 homens de uma clínica de psicologia em Harvard (Murray, 1938), a Teoria dos Motivos, classificada como geral de conteúdo, foi desenvolvida por David McClelland em 1987. Esta teoria defende que a motivação de todos os indivíduos está subjacente a três motivos ou necessidades principais, sendo eles: sucesso, afiliação e poder (McClelland, 1985).

Os motivos de sucesso orientam o indivíduo para a excelência, o que o leva a correr mais riscos para conseguir ter o sucesso desejado. Indivíduos com motivações orientadas para o sucesso gostam de assumir responsabilidades pelas atividades em que estão envolvidos, tendo maior probabilidade de serem bem-sucedidos (Rego & Leite, 2003). No entanto, quando indivíduos que têm algum cargo de liderança ou chefia têm apenas motivação deste teor, sem nenhum tipo de motivação para o poder, a liderança em termos organizacionais pode ser prejudicada, já que é essencial que um líder consiga ter bons resultados com a equipa de lidera, e que consiga influenciar os outros no sentido pretendido. Sem isto, por maiores que sejam os níveis de orientação para os motivos de sucesso, os resultados organizacionais podem não ser os melhores (Atkinson, McClelland, & Veroof, 1992).

Os motivos de afiliação movem os indivíduos em busca de relações pessoais leais, pelo que tendem a agir de forma amigável e cooperante. Estes indivíduos, normalmente, contribuem para o bom ambiente da organização (Rego & Leite, 2003), apesar de nem tudo ser vantajoso: chefes ou líderes com motivos de teor afiliativo podem ter dificuldades em avaliar os subordinados de forma rigorosa devido ao valor que os relacionamentos leais têm para si (Pina e Cunha et al., 2016).

Os motivos de poder são a principal influência de muitos gestores de topo, que têm necessidade de influenciar os outros a adotar determinado tipo de comportamentos. Para estes indivíduos, em termos organizacionais, as tarefas só se realizam porque eles influenciam os trabalhadores, e não por esforço meramente pessoal. Estes indivíduos têm um grande espírito de equipa e colocam os objetivos da organização à frente dos seus (McClelland & Burnham, 2003).

A teoria dos motivos foca-se muito na motivação dos líderes organizacionais e na sua Inteligência Emocional, que se define por ser a capacidade de usar a razão para gerir indivíduos e compreendê-los, gerindo e recorrendo às emoções para tomar decisões mais racionais e corretas (Goleman, 2010). Então, segundo a teoria dos motivos, um bom líder precisa de estar orientado para o poder, mas tendo sempre em



consideração que um bom líder deve ter uma grande capacidade de autocontrolo, parte integrante da Inteligência Emocional de qualquer indivíduo. Caso esta Inteligência Emocional falhe, poder-se-á estar perante um líder narcisista, que abusa da autoridade, podendo tornar-se destrutivo (Thoroughgood, Sawyer, Padilla, & Lunsford, 2018). Caso o líder consiga conjugar a forte orientação para o poder com um elevado autocontrolo, pode-se estar perante um caso de liderança de sucesso.

Estes dois caminhos distintos em termos de liderança remetem para duas síndromes relacionadas com o motivo do poder dos gestores. Estas síndromes são a Síndrome D. Juan (relacionada com o poder pessoal) e a Síndrome Imperial (relacionada com o poder social) (Pina e Cunha et al., 2016). A Síndrome D. Juan caracteriza-se pelas fortes orientações para o poder, superiores às orientações de afiliação, e também pelo baixo autocontrolo abordado anteriormente. Isto dá origem a um fraco líder, com tendência a enganar os que o rodeiam. Já a Síndrome Imperial tem fortes orientações para o poder, tal como a Síndrome D. Juan, mas distingue-se desta pelo elevado autocontrolo, o que dará origem a bons líderes, com sentido de responsabilidade, disciplina e espírito de equipa (McClelland & Pilon, 1983).

Importa, ainda, ter em consideração que os países com uma cultura mais feminina têm, conseqüentemente, uma necessidade de afiliação muito mais forte, como é o caso de Portugal. Daí os líderes com maior sucesso no país terem elevadas motivações para o poder e para a afiliação (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

### **3.3. Teoria Bifatorial**

Esta teoria organizacional de conteúdo foi desenvolvida por Frederick Herzberg em 1957, tendo sido considerada revolucionária, já que defendia a separação dos conceitos de motivação e satisfação, analisados anteriormente. Segundo Herzberg (1974), os fatores que causam satisfação são diferentes dos fatores que causam insatisfação, e como tal devem ser analisados e categorizados de forma distinta. Os fatores que causam satisfação estão relacionados com a prestação do indivíduo no seu trabalho, como o reconhecimento do seu empenho, responsabilidades acrescidas, tarefas do interesse do trabalhador e desenvolvimento profissional. Por outro lado, os fatores que causam insatisfação estão intrinsecamente ligados às políticas da própria empresa, como as condições de trabalho, o salário, a segurança e as relações interpessoais dentro da organização.

O primeiro grupo de fatores mencionado acima forma o designado grupo de Fatores Motivadores, porque quando estes estão presentes em abundância numa

organização, trazem uma grande motivação para os trabalhadores. Já os últimos fatores mencionados são parte do grupo de Fatores Higiênicos, porque descrevem as condições que a organização proporciona aos seus trabalhadores, sendo da responsabilidade da gestão de topo organizacional (Herzberg, 1974).

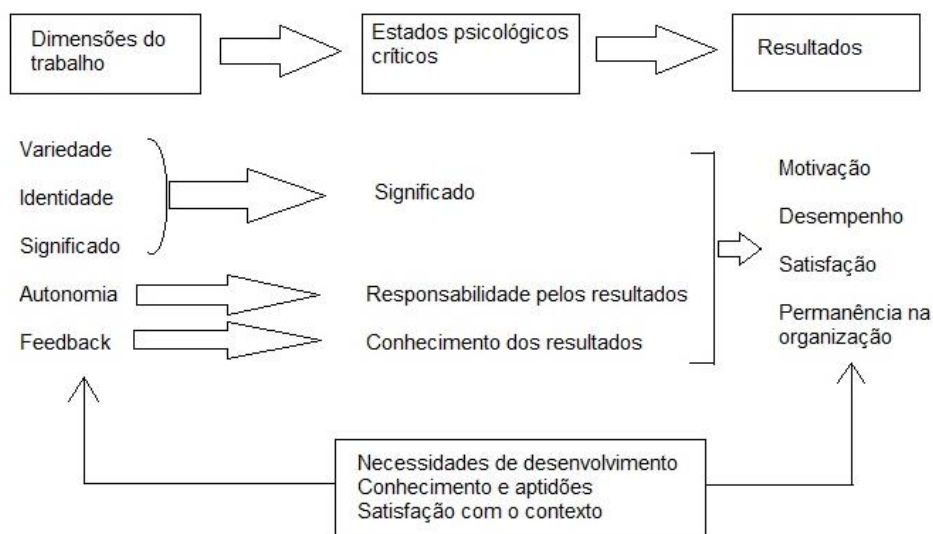
Segundo esta teoria, apenas o grupo dos Fatores Motivadores causa, efetivamente, satisfação e motivação aos trabalhadores, sendo que a ausência destes fatores não os insatisfaz automaticamente, ou seja, é a notoriedade da sua presença que potencia a satisfação nos colaboradores. No entanto, a ausência dos Fatores Higiênicos causa insatisfação e desmotivação aos trabalhadores, apesar da sua presença, por outro lado, não os motivar minimamente, pelo que apenas impedem que haja insatisfação na organização (Lalwani & Lalwani, 2017).

Esta Teoria Bifatorial é alvo de críticas por alguns investigadores. Por exemplo, é importante ter em conta que alguns fatores, nomeadamente o salário, sendo parte dos fatores higiênicos, também é muitas vezes referido pelos trabalhadores como fator motivador, sendo, por isso, um fator designado híbrido (Pina e Cunha et al., 2016). Para além disso, Herzberg defende que uns fatores são apenas causadores de motivação e satisfação, e outros causam apenas insatisfação ou desmotivação. No entanto, existem estudos que evidenciaram, por exemplo, as condições de trabalho como um preditor da satisfação; sendo as condições de trabalho um fator higiênico, não deveria causar satisfação, contrariando, assim, a Teoria de Herzberg (Teck-Hong & Waheed, 2011).

### **3.4. Teoria das Características da função**

A Teoria das Características da função, teoria organizacional de conteúdo, foi criada por Hackman e Oldham nos anos 70 do século passado. Esta teoria defende que as características do trabalho influenciam a motivação do trabalhador que o executa. As características consideradas são, normalmente, cinco: variedade, identidade, significado, autonomia e feedback (Hackman & Oldham, 1976). Estas características dão origem a determinados estados psicológicos, que, por sua vez, dão origem a determinados *outcomes*. Na figura abaixo, é possível ter uma melhor compreensão deste modelo teórico de motivação:

Figura 2- Modelo das Características da Função



**Fonte:** adaptado de Pina e Cunha et al. (2016).

Analisando agora um pouco as dimensões do trabalho, a variedade define a quantidade de aptidões e competências distintas que determinada tarefa exige para ser executada, sendo que os trabalhadores, normalmente, estão mais motivados de forma intrínseca quando o seu trabalho tem um grande nível de variedade (George & Jones, 2012). A identidade diz respeito ao grau em que determinada tarefa precisa de uma execução feita do início ao fim por determinado trabalhador (Pina e Cunha et al., 2016). Assim como na variedade, quanto maior for a Identidade, maior a motivação intrínseca do trabalhador (George & Jones, 2012). O significado diz respeito ao impacto que determinada tarefa tem para a organização ou para as vidas das outras pessoas, tanto a nível interno como externo da empresa. Quanto maior o significado, maior o impacto desse trabalho (Hackman & Oldham, 1976). A autonomia, tal como o nome indica, refere-se ao nível de independência que o trabalhador tem a nível de planeamento e execução do trabalho. Por último, o feedback refere-se à quantidade de informação recebida sobre a execução do seu trabalho, e também sobre o seu desempenho (Pina e Cunha et al., 2016).

Como foi mencionado anteriormente, estas características da função originam determinados estados psicológicos nos trabalhadores, sendo eles três (Pina e Cunha et al., 2016):

- Significado Experimentado: o grau em que o trabalhador sente que o seu trabalho é importante e digno, decorrendo da variedade, da identidade e do significado da função;

- Responsabilidade Experimentada: grau em que o trabalhador se sente responsável pelo que faz na organização, pelo seu desempenho, decorrendo do grau de autonomia que este percebe;
- Conhecimento dos Resultados: grau em que o trabalhador percebe que está a fazer um bom trabalho, de forma eficiente e eficaz, decorrendo do feedback.

Os estados psicológicos que são originados pelas características da função originam, por sua vez, determinados resultados, sendo eles a motivação, o desempenho, a satisfação e a permanência na organização. Estes resultados são tão maiores e mais visíveis quanto mais elevados e evidentes forem os estados psicológicos dos trabalhadores – quanto mais presentes estiverem as dimensões do trabalho, abordadas anteriormente, na performance dos trabalhadores, melhores serão os resultados originados para a organização. É importante ter, também, em conta que tanto as dimensões do trabalho como os resultados originados pelos estados psicológicos dependem de variáveis como as necessidades que o trabalhador ou a organização têm de desenvolvimento, o conhecimento e aptidões dos trabalhadores e a satisfação com o contexto dos colaboradores.

Segundo esta teoria, é importante que as chefias organizacionais entendam que a percepção dos trabalhadores sobre as cinco dimensões do trabalho condicionam a motivação intrínseca dos mesmos (George & Jones, 2012). Para além disso, é também muito comum observar trabalhadores a modificar de forma proativa o seu próprio trabalho, de forma a identificar-se mais com ele, e a torná-lo mais significativo e motivante. A isto chama-se *Job Crafting* e consiste em modificar o tipo e a forma como as tarefas são realizadas, mudando o modo como o trabalhador percebe o seu próprio trabalho e a forma como este interage com os outros indivíduos durante o período laboral (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

### **3.5. Teoria da Equidade**

A Teoria da Equidade, teoria geral de processo, foi criada por J. Stacy Adams, nos anos 60 do século passado. Esta teoria baseia-se na premissa de que um trabalhador percebe a sua relação com a organização de acordo com os *incomes*, ou seja, aquilo que ele dá à organização, e os *outcomes*, aquilo que o trabalhador recebe dela, tendo assim uma percepção mais ou menos justa (Adams, 1963). Se o trabalhador perceber que aquilo que ganha com a organização é justo relativamente à aquilo que ele dá à organização, o trabalhador sentir-se-á tratado com justiça e retidão, e, conseqüentemente, sentir-se-á mais motivado (Pina e Cunha et al., 2016).

Apesar de parecer simples à primeira vista, a verdade é que a percepção obtida pelo trabalhador tem em conta uma série de fatores, como, por exemplo, o seu ordenado, o seu *status* dentro da organização, oportunidades de desenvolvimento da carreira, a experiência e a segurança no trabalho. Para além disto, o trabalhador tem tendência a fazer uma comparação entre si mesmo e os seus colegas (dentro e fora da organização), que também é um dos principais fatores para a percepção da equidade (Adams, 1963). Dentro da organização, o trabalhador compara o que dá e recebe da organização com aquilo que os seus colegas dão e recebem (**equidade interna**). Fora do ambiente organizacional interno, o trabalhador compara a sua situação com aquilo que os seus colegas do mesmo nível hierárquico dão à sua organização e dela recebem (**equidade externa**) (George & Jones, 2012).

É necessário que os gestores da organização tenham em consideração estas percepções, com o intuito de conseguirem os melhores *outputs* possíveis dos seus trabalhadores. É crucial que tenham sensibilidade suficiente para compreender que as percepções de um trabalhador não são iguais às de todos os outros; cada trabalhador tem as suas próprias percepções da equidade organizacional. Por isso, esta percepção resulta unicamente dos pensamentos do próprio trabalhador, não havendo uma medição concreta que a organização possa utilizar como base (Pina e Cunha et al., 2016).

Em situações em que a iniquidade é percebida pelo trabalhador, este irá adotar algumas medidas para a restauração da sua percepção de equidade. Em caso de iniquidade favorável, o trabalhador tenderá simplesmente a ajustar as suas percepções sobre os *inputs* e *outputs* (Pina e Cunha et al., 2016), isto é, vai avaliar a sua prestação e, provavelmente, valorizar-se mais face à situação anterior. Em caso de iniquidade desfavorável, o trabalhador poderá ter tendência para adotar vários tipos de comportamento. Um exemplo disso mesmo é o indivíduo adotar uma postura que não inclua fazer sacrifícios pela empresa, já que, para o indivíduo, isso não lhe traz benefícios nenhuns. O trabalhador poderá, também, mudar a pessoa com quem se compara, percecionando que não é a melhor para se fazer uma comparação justa (Adams, 1963). Haverá, ainda, a tendência para, simplesmente, o trabalhador abandonar a organização, procurando uma situação de maior equidade para si noutra empresa (George & Jones, 2012).

Esta teoria vem demonstrar que existe uma relação entre a motivação dos trabalhadores e a percepção dos mesmos de uma situação de justiça e equidade entre aquilo que dão e recebem da organização onde trabalham, podendo esforçar-se tanto

mais quanto melhor perceberem esta situação- se trabalharem mais, receberão mais no futuro. As organizações devem ter a capacidade de saber distinguir os trabalhadores com melhores desempenhos, compensando-os por isso (Pina e Cunha et al., 2016).

### **3.6. Teoria da Modificação do Comportamento**

A teoria geral de processo da Modificação do Comportamento é mais conhecida por ModCO e teve uma primeira abordagem com Skinner, sendo depois introduzida na Gestão e no Comportamento Organizacional por Fred Luthans e Kreitner. No estudo de Skinner, no âmbito do comportamentalismo radical, é defendida a aprendizagem operante, que defende que todos os comportamentos humanos podem ser treinados e tornados frequentes, recorrendo a punições ou a recompensas, pelo que os líderes das organizações podem treinar os seus colaboradores a terem os comportamentos desejados (Skinner, 1974). Esta teoria foi testada em várias organizações e provou que pode ter impacto em termos de produtividade, pontualidade, segurança no trabalho, entre outros (Stajkovic & Luthans, 2003), ajudando a moldar os comportamentos dos trabalhadores, de forma a torná-los o mais úteis possível para a organização (Luthans & Kreitner, 1985).

Para conseguir utilizar com sucesso esta teoria, é necessário seguir 5 passos: identificar os comportamentos que causam problemas; medir a frequência com que esses comportamentos acontecem; analisar os antecedentes e as consequências destes comportamentos; intervir de forma a conseguir que estes comportamentos não sejam repetidos, e, por fim, avaliar se houve, efetivamente, a mudança de comportamento desejada (Pina e Cunha et al., 2016).

As intervenções referidas anteriormente são, nesta teoria, designadas Reforços, existindo quatro tipos: reforço positivo, reforço negativo, extinção e punição. O reforço positivo consiste em recompensar um comportamento do trabalhador que é benéfico para a organização, incentivando-o a repeti-lo. O reforço negativo comporta retirar uma espécie de punição ao trabalhador que anteriormente tinha comportamentos indesejados, e que, entretanto, deixou de os adotar. A extinção consiste em retirar o reforço positivo que o trabalhador em causa tem até que o comportamento indesejado deixe de acontecer. Por último, a punição é, tal como o nome indica, atribuir uma consequência negativa ao comportamento indesejado, até que este não se volte a repetir (Luthans & Stajkovic, 1999).

Para que estas intervenções tenham o resultado pretendido, é necessário que todas as recompensas ou punições sejam importantes para o trabalhador em questão,

tendo as recompensas de ser atribuídas logo após os comportamentos terem acontecido. Para além disso, devem ser reconhecidas as pequenas vitórias dos trabalhadores, isto é, premiar os pequenos contributos que farão com que o grande objetivo seja cumprido (Pina e Cunha et al., 2016).

Com esta teoria torna-se possível rentabilizar ao máximo o desempenho dos trabalhadores, motivando-os e educando-os ao mesmo tempo, o que fará com que estes trabalhadores ganhem autocontrolo e saibam o que devem e não devem fazer dentro do ambiente organizacional. No entanto, alguns investigadores criticam esta teoria, indicando que é demasiado controladora e que acaba por tirar um pouco da dignidade dos trabalhadores, já que os gestores manipulam as consequências dos seus comportamentos. Esta teoria também faz com que comportamentos como a entreajuda ou dar sugestões de melhoria de processos não sejam devidamente recompensados, e por isso, acabam por deixar de existir. Contudo, os defensores desta teoria ressaltam que as leis de proteção dos trabalhadores são cumpridas na íntegra, pelo que todos os trabalhadores são respeitados (George & Jones, 2012).

### **3.7. Teoria da definição de objetivos**

Esta teoria de processo organizacional, criada por Edwin Locke e Gary Latham, defende que estabelecer objetivos para os trabalhadores é a melhor forma de os motivar. Esta teoria consiste, portanto, em encontrar os objetivos certos para motivar cada um dos indivíduos dentro da organização (Locke & Latham, 1990). Objetivos mais desafiantes e específicos levam a maior motivação quando comparados com objetivos fáceis de cumprir, ou mais vagos (Tubbs, 1986). Para alcançar os resultados almejados, os objetivos devem ter, então, um conjunto de características, isto é, devem ser SMART: *specific* (específico), *measurable* (mensurável), *agreed* (acordado), *realistic* (realista) e *timed* (temporizado) (Pina e Cunha et al., 2016).

É necessário, segundo esta teoria, identificar aquilo que mais estimula o trabalhador, mais concretamente a sua atenção, esforço e persistência, sendo também importante que os trabalhadores em causa aceitem os objetivos estabelecidos. É, por isso, comum que estes objetivos sejam definidos pelos próprios trabalhadores, ou pelos trabalhadores e chefias, em conjunto (Bandura et al., 2003). Por fim, as chefias podem incentivar ainda mais os seus trabalhadores através de recompensas sempre que estes cumprem um dos objetivos estipulados anteriormente (Sutton, 2012).

Apesar das vantagens inerentes a esta teoria, há, também, desvantagens que devem ser tomadas em consideração. O facto de cada trabalhador estar focado nos

seus próprios objetivos pode prejudicar o ambiente organizacional, no sentido em que deixa de haver espírito de equipa e entreajuda. Os valores éticos também podem ser ignorados quando se trata do alcance de algum objetivo, o que prejudicará, também, o ambiente organizacional. Existem, ainda, estudos que demonstram que a formulação de objetivos pode ser uma distração prejudicial para a organização quando o trabalhador está, por exemplo, a aprender como fazer uma nova tarefa. Ter a sua atenção nos objetivos ao invés de a ter na aprendizagem poderá ser prejudicial (Kanfer & Ackerman, 1989). É importante, por isso, que as chefias tenham consciência de quando estão a exigir demais aos trabalhadores, para que isso não os prejudique e os faça produzir menos que o expectável. Apesar de esta ser uma teoria que poderá ter mais prejuízos do que benefícios, é possível tirar um bom partido da mesma e torná-la eficaz (Pina e Cunha et al., 2016). Tendo em conta este tipo de desvantagens, é, assim, importante tentar encontrar um bom equilíbrio entre a atribuição de objetivos aos trabalhadores e a fomentação do espírito de equipa, de forma a que a organização consiga ter o melhor dos dois mundos.

### **3.8. Teoria das Expectativas**

A Teoria das Expectativas, teoria de processo organizacional, teve o contributo de vários investigadores, em especial de Victor Vroom, em 1964. Esta teoria foca-se em como os trabalhadores escolhem adotar determinados comportamentos e os respetivos níveis de esforço para os colocar em prática, sendo, por isso, uma abordagem cognitiva à motivação (Vroom, 1995). Existem três componentes chave à luz desta teoria, sendo eles a expectativa, a instrumentalização e a valência. Pode-se dizer, então, que a motivação é a função entre a expectativa, a instrumentalização e a valência.

A expectativa é a hipótese existente de que determinado comportamento desejável adotado pelo trabalhador se pode transformar num bom desempenho por parte do mesmo. Isto só acontecerá se os próprios trabalhadores tiverem confiança nas suas capacidades, e tiverem, de facto, aptidões para tal (Griffin, 2003). A instrumentalização é o grau em que alcançar determinado objetivo ajuda ou facilita o alcance de outro objetivo para o trabalhador, isto é, quão maior for a instrumentalização para o trabalhador, maior a sua motivação para adotar comportamentos desejáveis com o máximo de empenho possível (Maurer, Weiss, & Barbeite, 2003). Por fim, a valência define o quão desejável é determinada compensação para cada um dos trabalhadores. Cada indivíduo tem as suas próprias perceções e objetivos, e por isso a mesma compensação para todos terá diferentes níveis de importância para cada um deles.



Quanto maior a valência for para o trabalhador, maior a sua motivação para alcançar os objetivos desejados (Shah & Higgins, 1997).

Para que o trabalhador alcance os objetivos pretendidos com o empenho desejado, é necessário que estas três componentes sejam elevadas para o trabalhador, uma vez que cada um dos elementos traz benefícios que se complementam entre si. Assim, o trabalhador deve sentir que aquilo que faz tem um grande valor para a organização, deve ter em mente que o seu desempenho deve ser excelente para os resultados serem os pretendidos, e deve acreditar que o seu esforço o levará ao alcance dos seus objetivos. Caso o valor de uma delas seja zero para o trabalhador, a sua motivação será, automaticamente, nula (George & Jones, 2012). Poderá, ainda, dar-se o caso de o trabalhador sentir que a recompensa recebida pelo seu trabalho não é a suficiente, ou sentir que o resultado proveniente do seu esforço não é o suficiente para o alcance de outros objetivos. Neste caso, a motivação do trabalhador pode, também, diminuir ou acabar por ser nula. Por isso, a organização deve estar atenta às percepções pessoais dos seus trabalhadores, para assim perceber se as suas expectativas são altas ou baixas, e deve gerir as expectativas dos mesmos, fomentando a motivação dos trabalhadores. A organização deve, ainda, ter em consideração que cada trabalhador deverá escolher a sua própria recompensa, para que os níveis de valência do trabalhador continuem elevados (Pina e Cunha et al., 2016).

#### **4. O setor terciário versus o setor industrial**

Depois de analisadas algumas das teorias motivacionais existentes, importa agora estudar e aprofundar o estado daquilo que são as características dos postos de trabalho dos setores industrial e terciário em Portugal, assim como tudo o que os influencia. Esta secção terá uma divisão importante entre setor terciário e setor industrial, já que o setor industrial é um dos maiores setores económicos em Portugal, havendo mais de um milhão de portugueses a trabalhar neste setor (PORDATA, 2018a), e o setor terciário é mesmo o maior setor económico do país (PORDATA, 2018b). Desta forma, pode-se comparar as particularidades organizacionais mais vivenciadas pela população ativa do país. O setor primário, referente à agricultura, foi deixado de parte neste estudo, visto que este setor não tem muito peso em Portugal, na atualidade – emprega menos de 300 mil trabalhadores no país (PORDATA, 2018c). Assim, não faria muito sentido englobar dados deste setor, que representa uma ínfima parte da população ativa portuguesa. Esta análise será de extrema importância para se

compreender, no fundo, o que pode motivar ou desmotivar os trabalhadores destes setores, tendo em conta a própria envolvente dos seus trabalhos e as características das tarefas, tanto a nível físico como cognitivo. O estudo destes atributos pode dizer a uma organização onde é que esta pode melhorar em termos de apoio aos colaboradores, potenciando um crescimento da motivação dos seus trabalhadores.

É importante compreender toda a envolvente organizacional e as características do próprio trabalho, na medida em que afeta o funcionamento e o sucesso de todas as organizações, e consequentemente dos próprios trabalhadores (George & Jones, 2012). Apesar disso, nem sempre foi assim, já que no século passado esta vertente era praticamente ignorada pelos gestores, ou vista como um conjunto de princípios universais aplicados a todas as organizações (Frishammar, 2006).

A análise iniciar-se-á pelo setor terciário, onde são exploradas as principais características do trabalho deste setor, assim como as respetivas vantagens e desvantagens. Depois, o mesmo levantamento de informação será feito com o setor industrial, em que se analisará as principais falhas e pontos fortes na envolvente e no trabalho deste setor, sobretudo do ponto de vista dos trabalhadores, que é o principal foco deste estudo. Por fim, é feita uma comparação entre as principais ilações de ambos os setores. Deste modo, é possível concluir quais são as principais semelhanças e diferenças entre estes setores económicos, e se há ou não diferenças nos níveis de motivação dos trabalhadores destes setores, assim como as razões para tal acontecer.

#### **4.1. Características do setor terciário**

O setor terciário é o maior setor português, sendo responsável pela maioria da riqueza gerada no país e por grande parte dos postos de trabalho em Portugal, cerca de 45% (Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados, 2014). Aproximadamente 72% das empresas em Portugal são do setor terciário (Grupo Marktest, 2011), o que reflete a grande importância deste setor, e a respetiva análise de todas as características que envolvem o trabalho e os respetivos trabalhadores desta área económica.

O ambiente que envolve os trabalhadores no setor terciário é um dos fatores mais importantes em termos de performance e rentabilidade, pelo que deve ser tido em consideração e analisado convenientemente (M. C. G. Davidson, 2003). A natureza e as características dos próprios serviços, como a intangibilidade, a perecibilidade, a heterogeneidade e a inseparabilidade (Neves & Vinagre, 2018), fazem com que seja de extrema importância a total sintonia entre trabalhadores, que providenciam o serviço, e

o ambiente organizacional que os rodeia. Quanto melhor for o ambiente à volta do trabalhador que presta o serviço, maior é a própria satisfação do cliente que o recebe (M. Davidson, Manning, Brosnan, & Timo, 2001). Devido a esta interação com os próprios clientes, as tarefas destes trabalhadores tornam-se muito dinâmicas, fomentando a tomada de iniciativa por parte dos próprios trabalhadores.

Neste setor, torna-se importante para os trabalhadores que haja uma boa orientação de serviço, funções de gestão competentes e um bom grau de conhecimento das perceções da satisfação do cliente. Para além disto, existem outros fatores que afetam a motivação dos trabalhadores, como a localidade onde estão a trabalhar. Este fator é distintivo na medida em que existem localidades, em qualquer país, em que há muito mais empresas concorrentes, traduzindo-se em maior competitividade e stress para os trabalhadores (Johnson, 1996). Outro fator de stress no setor terciário e consequente potenciador de desmotivação é o facto de, em Portugal, o crescimento deste setor ser à base do aumento da produtividade de cada trabalhador (com o mesmo retorno salarial), e não no aumento de postos de trabalho (Lusa, 2012). Pode-se concluir, portanto, que os trabalhadores do setor terciário sofrem com alguma pressão no trabalho, e consequente stress, tanto devido aos clientes com quem lidam como à obrigação de terem de produzir o máximo possível. Tudo isto poderá levar a uma provável desmotivação por parte dos trabalhadores, descontentes com a sua situação precária no trabalho.

Em termos de problemas e riscos para a saúde física e mental dos trabalhadores do setor terciário, é difícil encontrar um conjunto de obstáculos que sejam gerais a todo o setor terciário, devido à imensidão de profissões e serviços que alberga. No entanto, um bom exemplo para ilustrar estes obstáculos são os setores da restauração e da hotelaria. Os trabalhadores destes setores têm, obrigatoriamente, de se manterem de pé por muitas horas, de carregar com cargas de peso significativas, e estão sujeitos a trabalhar em ambientes quentes e frios ao mesmo tempo (Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho, 2008). Devido a estas situações, a nível de saúde física, são trabalhadores que estão sujeitos a ter bastantes problemas a nível muscular e a nível respiratório, por exemplo. Para além disso, estão sujeitos a muito ruído durante todo o horário de trabalho, horário esse que normalmente é muito longo, em horas que a maioria da população ativa não se encontra a trabalhar. Isto poderá dificultar a vida pessoal destes trabalhadores, prejudicando, também, a saúde mental dos mesmos (Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho, 2008). Todos estes fatores têm implicações na própria motivação dos trabalhadores, que tenderá a ser tanto mais baixa quanto mais acentuados forem estes problemas.

Analisando agora uma outra parte do setor terciário, a função pública portuguesa, também são visíveis algumas características que diferem esta parte do setor dos outros subsectores. Por exemplo, os trabalhadores da função pública têm de trabalhar apenas 35 horas semanais, ao invés das 40 horas do setor privado, onde se inserem os setores referidos anteriormente, a restauração e a hotelaria. Para além disso, os trabalhadores do estado têm a possibilidade de ter mais dias de férias se o seu desempenho for significativo. O facto de os trabalhadores, no setor público, terem acesso a um seguro de saúde exclusivo para eles e para os membros do seu agregado familiar a um baixo preço, e os trabalhadores do setor privado não terem esta oportunidade também é uma das grandes diferenças entre os dois setores. Em termos de salário, é considerado que os trabalhadores hierarquicamente mais inferiores têm maiores salários do que no setor privado; já os trabalhadores hierarquicamente superiores, têm salários menores, em comparação com o setor privado. Por último, uma das grandes diferenças entre os dois setores é também a idade da reforma antecipada, sendo 55 anos na função pública e 60 anos no setor privado (Depósitos, 2016; Polígrafo, 2018). Isto pressupõe que haja trabalhadores mais idosos no setor privado, nas mais variadas áreas, o que poderá ser sinal de maiores complicações a nível da saúde, como foi referido anteriormente. Os trabalhadores do lado privado deste setor, ao sentirem estas diferenças, poderão a sentir-se numa situação laboral injusta, o que não abonará em favor da motivação destes indivíduos, como já foi analisado em algumas teorias motivacionais anteriormente referidas.

Em jeito de conclusão, é possível referir que o setor terciário inclui áreas muito diversas e diferentes, pelo que não é possível ter um só conjunto de características que englobe todas as áreas. No entanto, dependendo dos indivíduos em causa, é um setor que pode potenciar a motivação dos seus trabalhadores quando se tem em atenção as suas necessidades, a nível físico e mental. Quando estas necessidades são ignoradas, trabalhar no setor terciário pode, mesmo, tornar-se numa fonte de esgotamento para os trabalhadores, sem o mínimo de motivação para os mesmos.

#### **4.2. Características do setor industrial**

O setor industrial, tal como o setor terciário, tem várias características que são inerentes ao tipo de trabalho efetuado neste setor. Uma das características mais associadas a este setor industrial é o aborrecimento ou monotonia causados pela natureza das tarefas existentes neste setor económico (Loukidou, Daniels, & Loan-Clarke, 2009). Este aborrecimento pode ser definido como a relutância em agir, em

desempenhar determinado papel (Greenson, 1953). Apesar de não haver muitos estudos em torno desta questão, a verdade é que esta característica fomenta diversos comportamentos negativos, tais como comportamentos depressivos, baixos níveis de satisfação com o trabalho, absentismo, comportamentos contraproducentes e baixos níveis de desempenho (Loukidou et al., 2009). Estes comportamentos levam a resultados menos positivos para a organização, e para o próprio indivíduo, que não estando satisfeito com a sua vida profissional, tem dificuldades em focar as suas atenções nas tarefas que está a desempenhar (Damrad-Frye & Laird, 1989), e tem, muitas vezes, pensamentos que não estão, de todo, relacionados com as suas tarefas na organização durante o período laboral (McBain, 1970).

Tão importante como saber quais as consequências do aborrecimento para o indivíduo e para a organização, é conhecer quais são os fatores que o originam e o podem potenciar. Um dos primeiros fatores a ser considerado, já mencionado anteriormente, é a natureza das tarefas do setor industrial, que, geralmente, são monótonas (Smith, 1981). Esta monotonia pode ser definida como trabalho repetitivo, cujas suas tarefas constituintes são realizadas da mesma forma, numa mesma ordem inúmeras vezes (Melamed & Bluvstein, 1995). A monotonia no trabalho afeta a atenção dos trabalhadores, o que vai originar, por sua vez, acidentes, erros e distrações (Loukidou et al., 2009). Para além disto, o trabalho monótono e repetitivo está, muitas vezes, associado a sentimentos de hostilidade e depressão, o que vai dificultar a existência de um bom ambiente organizacional (Kornhauser, 1965). Há, ainda, outros problemas a ter em consideração no que se refere às tarefas repetitivas e monótonas. É o caso do facto deste tipo de trabalho levar a problemas de saúde, ao nível muscular, por exemplo (Buckle & Devereux, 2002). Ambientes monótonos e repetitivos também podem causar mais fadiga aos trabalhadores do que ambientes estimulantes, comprometendo a saúde e a segurança dos mesmos, o que se traduz em perdas económicas, e, por vezes, humanas (Thiffault & Bergeron, 2003). A monotonia das tarefas e o aborrecimento causado pelas mesmas também pode ser potenciado pelas próprias chefias das organizações. Isto porque a organização pode incutir aos seus trabalhadores determinadas regras e procedimentos que limitam a criatividade e autonomia dos mesmos (Fisher, 1993).

Pese embora este enquadramento teórico, existem outros estudos que defendem que a existência de uma rotina descontrolada, ou seja, não forçada, pode originar criatividade e inovação. Tendo em conta que os recursos cognitivos dos trabalhadores não estão a ser utilizados para colocar em prática as tarefas em questão, estes podem ser utilizados para outros aspetos, como a resolução de problemas. Para

além disso, o facto de os trabalhadores terem uma rotina criada por eles próprios faz com que completem as tarefas muito mais rapidamente, dando tempo a estes trabalhadores para desenvolverem novos métodos produtivos ou novas ideias para a organização (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006). Ainda no seguimento destes estudos, surgiu o conceito de *Mindless Work*, que define as tarefas fáceis a nível cognitivo e não apresenta grandes dificuldades a nível de performance, o que faz com que, segundo esta teoria, que a criatividade dos trabalhadores seja impulsionada (Elsbach & Hargadon, 2006). Segundo estes autores, o período de trabalho deve dividir-se entre períodos de trabalho *Mindless* e períodos de trabalho desafiante em termos cognitivos.

Outra característica bastante vincada do trabalho no setor da indústria é o próprio clima das empresas deste setor, isto é, o ambiente que se vive nas fábricas fruto da própria atividade laboral. Grande parte das atividades de produção do setor da indústria produzem grandes níveis de barulho, o que poderá afetar a concentração e a atividade mental dos trabalhadores que operam neste ambiente (Belojevic, Jakovljevic, & Slepcevic, 2003). Devido à grande industrialização e urbanização da sociedade portuguesa, houve um aumento significativo no barulho, ou “sons indesejados”, o que leva a que haja maiores níveis de stress, tanto em ambientes laborais como nas próprias habitações dos trabalhadores (Burns, 1973). Isto poderá levar a um problema de higiene ocupacional, sendo que estas características ambientais do trabalho poderão influenciar a motivação dos trabalhadores, com tendência a diminuí-la.

Por fim, há que abordar outro tipo de características mais inerentes aos próprios trabalhadores, depois de influenciados por todos os fatores que caracterizam o setor industrial. Muitos dos trabalhadores deste setor, ao sentirem-se aborrecidos com a sua vida profissional, tenderão a estar insatisfeitos com o salário que recebem, com as oportunidades de promoção disponíveis, e, até, com os seus colegas e supervisores (Parasuraman & Purohit, 2000). Os colegas de trabalho podem, de facto, ser uma das causas para os trabalhadores se sentirem aborrecidos. Isto porque estes colegas podem ser, para os trabalhadores, desinteressantes, pouco comunicativos e/ou pouco amistosos (Fisher, 1993). Também a liderança, como foi referido anteriormente, é um fator de extrema importância que influencia o desempenho dos trabalhadores na organização. A desmotivação parte, muitas vezes, do líder da organização, que atribui tarefas aos trabalhadores sem ter o cuidado de conhecer as aptidões e capacidades de cada um deles, podendo potenciar o aborrecimento sentido pelos colaboradores. Por último, os fatores ergonómicos relativos ao trabalho desempenhado, como as acomodações na empresa, podem contribuir para um maior aborrecimento para os trabalhadores (Parasuraman & Purohit, 2000). Todos estes fatores poderão levar a uma

grande consequência a nível laboral: haver trabalhadores com altos níveis de desmotivação perante as tarefas que desempenham na organização. Esta sensação de aborrecimento perante o trabalho não é característico de apenas um nível hierárquico; abrange qualquer nível hierárquico dentro de uma organização, pelo que líderes organizacionais também o podem sentir, devido ao excesso de trabalho diário que têm (Loukidou et al., 2009). Torna-se, por isso, importante estabelecer uma linha de conexão entre as características deste setor laboral e os níveis de motivação dos seus trabalhadores, para se perceber se, de facto, há condições a melhorar nestas organizações para se sentirem os efeitos nos indivíduos que nelas trabalham.

#### **4.3. Níveis de motivação: comparação entre os dois setores**

Depois de analisados os ambientes organizacionais dos setores secundário e terciário, é agora necessário analisar as possíveis consequências, tanto positivas como negativas, que as características destes setores têm para a motivação dos trabalhadores. Muitas vezes, é a partir destas características que os trabalhadores constroem a sua motivação, mesmo quando estes têm algum tipo de motivação intrínseca (Shek, Chung, & Leung, 2015).

É possível começar por constatar que, dada a dimensão enorme do setor terciário, existem fatores influenciadores que não são comuns a todo o setor. Estes fatores são a principal fonte de diferenciação entre serviços e indústria. No setor dos serviços, não há uma matéria-prima física, tangível, como na indústria; o que há são aptidões e *know how* para lidar com o cliente em questão. Os próprios processos de produzir o serviço e respetivo consumo, no setor terciário, são inseparáveis, ao contrário da indústria, em que primeiro se produz e só depois se consome. Como a produção e consumo do serviço são inseparáveis, o cliente, inevitavelmente, tem um papel decisivo na produção e consumo do serviço, o que contribui para a variabilidade e heterogeneidade do setor terciário, contrastando com o setor industrial, em que há uma standardização total de processos (Vargo & Lusch, 2008). Todos estes fatores culminam numa diferença crucial para os trabalhadores destes dois setores, sendo ela o dinamismo. Ao contrário do setor terciário, em que quase todos os trabalhadores têm algum dinamismo para desempenharem a sua função, no setor industrial o mesmo não acontece com os seus trabalhadores, que se limitam a repetir as mesmas tarefas diariamente, sem grandes variações – principalmente no chão de fábrica das organizações. Esta realidade é mais premente em trabalhadores não qualificados, isto é, operadores de máquinas e trabalhadores não especializados. Os trabalhadores de

níveis hierárquicos superiores a estes trabalhadores não qualificados podem não sentir tanto este fator, uma vez que a natureza das suas tarefas é bastante diferente das tarefas desempenhadas pelos colaboradores não especializados, no chão de fábrica.

Para além destes aspetos, outra grande diferença entre estes setores reside no facto de, no setor secundário, as decisões serem tomadas de forma muito centralizada, ou seja, pela chefia da empresa (Shek et al., 2015). Já no setor terciário, as empresas encorajam os colaboradores a tomarem as suas decisões, sendo, por isso, o processo de tomada de decisão mais descentralizado (Chowdhury & Miles, 2006). Isto leva a que haja outra característica diferenciadora: os trabalhadores no setor da indústria, especificamente no setor da produção, são vistos como máquinas, já que para estas organizações o que importa é o valor em termos de capital que têm (Bandt, 1999). Já nos serviços, os trabalhadores podem inovar, sendo isto o verdadeiro valor destas organizações (Shek et al., 2015). Estes factos influenciam e diferenciam diretamente a motivação dos trabalhadores dos dois setores, tanto a nível intrínseco como extrínseco, uma vez que a própria predisposição do trabalhador para ir trabalhar será diferente, consoante se sente ou não valorizado pela sua organização.

Falando agora diretamente da motivação no trabalho, é fácil compreender que diferentes características, tanto de tarefas como de ambientes organizacionais, leva a diferentes fatores motivacionais para os trabalhadores. São vários os estudos que se debruçam sobre a motivação dos trabalhadores do setor industrial e terciário, e as suas conclusões são muito semelhantes. A grande maioria dos trabalhadores do setor da indústria não se sente motivado, e a principal razão para isso é o facto de não se sentirem comprometidos com aquilo que fazem. É necessário que os trabalhadores sintam que o seu trabalho tem significado, e por isso é muitas vezes recomendado às organizações que incentivem os seus trabalhadores com desafios, e não apenas com prémios monetários. É igualmente importante que o ambiente organizacional seja saudável, sem pressões, e que haja reforços positivos nos trabalhadores, ao contrário dos negativos (Srivastava & Barmola, 2011).

Por fim, em relação ao setor terciário, são vários os estudos que demonstram que a motivação intrínseca está muito mais presente nos trabalhadores deste setor do que no setor industrial, o que significa que grande parte da motivação destes trabalhadores vem do trabalho que desenvolvem, e não de estímulos externos, como prémios de produtividade ou aumentos salariais (Hoffman & Ingram, 1992). Para além disso, o significado da tarefa também funciona como fator motivador neste setor, assim como a identificação com a atividade (Casey & Robbins, 2008).



No fundo, o que é realmente importante reter é que cada pessoa tem as suas próprias características, e é essencial que a chefia de qualquer organização, seja de que setor for, tenha isso em consideração. Duas pessoas fazem a mesma tarefa de maneiras diferentes, o que significa que cada uma delas tem mais aptidão para determinado tipo de tarefa. Cabe às chefias saber maximizar os recursos humanos que têm em mãos, de forma que os trabalhadores tenham as tarefas com que mais se identificam, tendo melhor desempenho, o que contribui para uma melhor produtividade de toda a organização (Banerjee, 2015).

Para explorar os fatores subjacentes que estão na base da motivação e desmotivação dos trabalhadores do setor secundário e terciário, apresentar-se-ão dois estudos, sendo um de natureza exploratória e qualitativa, e outro de natureza quantitativa.



## **Estudo 1 - Qualitativo**

---

### **1. Método**

Para esta investigação, optou-se por uma metodologia mista. Um tema com tão vasta informação merece uma metodologia mais diversificada, em que haja diferentes tipos de análises, com o intuito de se confirmar se os resultados apontam no mesmo sentido. A metodologia mista desta investigação conta, então, com dois estudos, sendo um de teor qualitativo e outro quantitativo.

O primeiro estudo, de teor qualitativo, foi realizado tendo por base entrevistas semiestruturadas feitas a trabalhadores do setor da indústria e a trabalhadores do setor dos serviços. Estas entrevistas tiveram três objetivos principais, sendo eles: compreender quais são os principais fatores que motivam e desmotivam os trabalhadores destes dois setores; aferir, de modo exploratório, se existem diferenças e semelhanças entre os dois setores explorados; e, por fim, recolher material semântico que permite a redação de itens para inclusão do questionário, que será parte integrante do estudo quantitativo apresentado posteriormente. Nestas entrevistas, foi questionado se os inquiridos se sentem ou não motivados na sua função, e o porquê desse sentimento. Para além disso, foi, ainda, questionado quais são os fatores que, por um lado, potenciam a sua motivação, e por outro, aumentam a sua desmotivação para a tarefa que desempenham. É possível consultar estas e todas as outras questões integrantes desta entrevista nos anexos deste estudo, designado Anexo 1.

#### **1.1. Procedimentos**

Estas entrevistas foram realizadas entre novembro de 2018 e março de 2019. A autora do estudo utilizou, sobretudo, contactos pessoais para obter estas entrevistas, tendo abordado os indivíduos entrevistados através de chamadas telefónicas. As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos inquiridos ou na própria casa dos mesmos, e tiveram uma duração mínima de 10 minutos e um máximo de 17 (média de 13,5 minutos) por cada entrevista.

Foi pedida autorização a todos os entrevistados para as entrevistas serem gravadas em formato áudio. Foi decidido gravar as entrevistas para uma posterior transcrição mais fiel dos depoimentos das pessoas entrevistadas. A anotação de respostas após a realização das entrevistas não é o método mais fiel e eficaz para uma boa recolha de dados, sendo aconselhável gravar as entrevistas ou anotar todas as respostas ao mesmo tempo que são recolhidas (Gil, 2008).

Depois de recolhidas as entrevistas, foram todas transcritas para uma análise mais minuciosa da informação. Depois disto, todos os fatores que foram mencionados pelos entrevistados foram agrupados em temas principais. Para este agrupamento, não foram utilizados programas informáticos, tendo sido a autora a fazer a própria análise e a agrupar todos os fatores nos temas principais referidos.

## 1.2. Amostra

Ao todo, foram realizadas 18 entrevistas a indivíduos entre os 20 e os 58 anos, sendo 9 deles do género feminino e os restantes do género masculino. Nove das entrevistas foram realizadas a trabalhadores do setor industrial, e as restantes a trabalhadores do setor terciário. Os indivíduos entrevistados são oriundos do distrito de Aveiro, tendo eles várias profissões e posições hierárquicas nas suas empresas.

## 2. Resultados

As nove entrevistas realizadas a trabalhadores do setor industrial (5 do género masculino e 4 do género feminino) foram analisadas tendo em conta o teor das respostas obtidas. Estas respostas foram organizadas na tabela representada a baixo, com os principais temas abordados nas entrevistas, assim como o número de pessoas que os referiu, tanto como fator motivador como desmotivador.

*Tabela 4- Análise das Entrevistas do setor Industrial*

Grupos de fatores mencionados	Número de trabalhadores que o mencionou	
1. Características da Tarefa		
	Fator motivador	Fator desmotivador
A. Identificação com a Tarefa	3	2
B. Variedade da Tarefa	3	1
2. Características do Trabalhador		
	Fator motivador	Fator desmotivador
A. Conscienciosidade	3	0
3. Relação com a chefia		
	Fator motivador	Fator desmotivador
A. Interesse da chefia nos subordinados	4	5
B. Tratamento dos subordinados	1	4

C. Pressão/ exigência aos subordinados	2	3
D. Competência da chefia	0	4
<b>4. Relação com os colegas</b>		
	Fator motivador	Fator desmotivador
A. Respeito entre colegas	2	2
B. Entreadajuda/ Trabalho em equipa	2	0
<b>5. Recompensas</b>		
	Fator motivador	Fator desmotivador
A. Salário	8	2
B. Prémios de produtividade	3	2
C. Oportunidades de progressão na carreira	3	1
D. Formação oferecida pela empresa	1	0
<b>6. Condições de trabalho</b>		
	Fator motivador	Fator desmotivador
A. Infraestruturas	4	0
B. Matéria-prima	0	1
C. Máquinas/ instrumentos de trabalho	1	0

**Fonte:** Elaboração própria

A tabela acima resume os resultados obtidos relativamente ao que motiva e não motiva os trabalhadores do setor da indústria. Apesar de serem 9 as pessoas entrevistadas, os números apresentados na tabela contam o número de trabalhadores que mencionou determinado fator como potenciador de motivação, e o número de trabalhadores que falou de determinado fator como potenciador de desmotivação, pelo que a soma dos dois números poderá resultar num número superior a 9. Os resultados foram organizados de acordo com 6 categorias, sendo elas: (1) características da tarefa, (2) características do trabalhador, (3) relação com a chefia, (4) relação com os colegas, (5) recompensas e (6) condições de trabalho. Posteriormente, estas categorias têm algumas subdivisões, visíveis na tabela 4. Primeiramente, importa referir se os trabalhadores entrevistados se sentem, ou não, motivados. Dos 9 entrevistados, 7 referiram que se sentem motivados. As duas entrevistadas que afirmaram não se sentirem motivadas referiram que a principal razão para tal é o facto de não gostarem do que fazem, na tabela referido como “Identificação com a tarefa”.

Depois disto, importa agora analisar o conteúdo da tabela anterior. Os fatores mais mencionados durante a realização das entrevistas estão relacionados com a relação dos trabalhadores com a chefia, e também com as recompensas. O salário foi o único fator mencionado por todos os entrevistados, ainda que de diferentes pontos de vista, já que o salário foi referido 8 vezes como potenciador de motivação, e 2 vezes como desmotivador. A entrevistada #1, de 44 anos, refere que “o facto de haver trabalhadores sem qualquer tipo de experiência a receber o mesmo salário que eu, com 30 anos de experiência, desmotiva-me muito.” A entrevistada #3, de 38 anos, afirma, ainda, que só sente que a chefia da sua empresa se preocupa com a motivação dos colaboradores quando existem aumentos no salário mensal.

Ainda na categoria das recompensas, os entrevistados abordaram outros temas como os prémios de produtividade, as oportunidades de progressão na carreira e a formação oferecida pela empresa. Os prémios de produtividade foram mencionados por 5 indivíduos (3 deles de forma positiva), sendo por isso um fator a ser considerado pelas organizações. As oportunidades de progressão na carreira foram mencionadas por 4 dos entrevistados, sendo que um, em particular, mencionou este fator como potenciador de desmotivação. Neste caso, foi o entrevistado #2, de 48 anos, que referiu que o plano de progressão de carreira na sua empresa não está bem adaptado aos trabalhadores, sendo exigido demasiado a quem está interessado em progredir na organização. Por último, um entrevistado referiu que a oferta de formação por parte da empresa é um fator que o tende a motivar.

A relação com a chefia foi mencionada várias vezes pelos entrevistados, principalmente no que toca ao interesse da chefia pelos seus subordinados, tendo a maioria referido que é um fator desmotivador. Foi mencionado mais do que uma vez pelos trabalhadores que estes não sentem o apoio ou interesse das suas chefias. O entrevistado #4, de 53 anos, refere que a chefia da sua organização “fica com os créditos das ideias e sugestões que foram dadas pelos meus colegas e por mim”. No entanto, há também referências positivas sobre este tema, como é o caso da entrevistada #5, de 58 anos. Na empresa onde trabalha, “o patrão paga um jantar de Natal a todos os colaboradores, e ainda celebra o seu aniversário connosco”.

A competência da chefia foi mencionada por 4 trabalhadores, sendo estes unânimes ao concluir que é algo que os desmotiva no desempenho das suas tarefas. Os entrevistados #2 e #6, de 48 anos e 51 anos, respetivamente, referem que as chefias das suas organizações não têm noção da realidade em termos do que se passa no “terreno”, e tomam decisões sem terem isso em consideração. O tratamento dos

subordinados foi, também, bastante criticado, tendo o entrevistado #8, de 52 anos, dito que, na sua organização, “os chefes dão aumentos salariais aos trabalhadores de quem gostam mais, e nas avaliações acontece o mesmo, não havendo justiça. Não avaliam segundo a qualidade do trabalhador”. Por fim, a pressão que os trabalhadores sofrem por parte das chefias também foi mencionado. Vários dos entrevistados referiram que se sentem pressionados para produzir cada vez mais e melhor, havendo cada mais exigências e menos regalias.

Em relação às características da tarefa, os temas abordados são referentes ao facto de o trabalhador se identificar ou não com a tarefa que realiza e à variedade que a tarefa tem ou não. Dois entrevistados referiram que não se sentem motivados no seu atual emprego, e como uma das razões referiram que não gostam do que fazem, enquanto os outros três entrevistados que referiram gostar do que fazem se sentem motivados. Pode-se, então, concluir que o trabalhador deve sentir-se identificado com a tarefa que desempenha para ter um bom nível de motivação. Em relação à variedade da tarefa, três dos entrevistados referiram estar motivados na sua tarefa por se sentirem desafiados, não terem uma tarefa monótona e por surgirem novos desafios no quotidiano. Apenas uma entrevistada mencionou que, apesar de se identificar com a sua tarefa, esta acaba por ser um pouco monótona e, por consequência, um pouco desmotivadora.

Há ainda outros fatores mencionados, ainda que de forma menos intensiva, que são a relação com os colegas, as condições de trabalho e as características do próprio trabalhador. Dentro da relação com os colegas, foram dois os fatores mencionados – o respeito entre colegas foi o mais referido, seguido do trabalho em equipa. O entrevistado #7, de 41 anos, refere que se sente motivado com o seu trabalho devido a gostar das pessoas com quem trabalha, o que se reflete um pouco nos dois fatores abordados. A entrevistada #9, de 22 anos, chega mesmo a dizer que “sem uma boa equipa de trabalho trabalharia menos motivada”. Em relação às condições de trabalho, foram abordados três fatores, sendo eles as maquinarias de produção, as infraestruturas da empresa e a matéria-prima com que se produz. O entrevistado #4, de 53 anos, refere que “quando a matéria-prima não é de boa qualidade, os processos atrasam-se e a produção não tem os resultados esperados, e isso causa-nos muito stress desnecessário”. Outros entrevistados referem que se as infraestruturas das empresas onde trabalham não forem boas a nível de temperatura ambiente, sendo muito frio ou muito quente, o desempenho laboral também não será o melhor.

Por fim, nas características do trabalhador, os entrevistados falaram de fatores relativos à sua própria conscienciosidade. Isto significa que o próprio trabalhador é motivado intrinsecamente pelo seu comprometimento em fazer o seu melhor durante o período laboral. A entrevistada #5, de 58 anos, referiu que se sente motivada no seu trabalho porque é “muito perfeccionista e por isso a produção tem de estar toda perfeita, tanto em quantidade como em qualidade”, sendo, por isso, algo inerente à trabalhadora. O entrevistado #2, de 48 anos, dá um outro exemplo: “sinto-me motivado porque sou responsável por outras pessoas e tenho de as orientar”.

Depois de apresentados os resultados relativamente ao setor industrial, seguem-se os resultados referentes ao setor terciário. Na tabela a seguir representada, encontram-se as respostas dos entrevistados do setor terciário. Estas respostas, à luz do que foi feito com as anteriores, foram analisadas e colocadas em categorias gerais, com subcategorias mais específicas que englobam todas as respostas obtidas.

*Tabela 5- Análise das Entrevistas do setor Terciário*

Grupos de fatores mencionados	Número de entrevistados que os mencionou	
1. Características da tarefa		
	Fator motivador	Fator desmotivador
A. Identificação com a tarefa	5	0
B. Dinamismo da tarefa	5	0
2. Relação com a chefia		
	Fator motivador	Fator desmotivador
A. Pressão aos subordinados	0	3
B. Interesse pelos subordinados	8	4
C. Competência da chefia	2	2
3. Relação com os colegas		
	Fator motivador	Fator desmotivador
A. Ambiente entre colegas	3	0
B. Espírito de equipa	2	0
4. Recompensas		
	Fator motivador	Fator desmotivador
A. Salário	3	1
B. Prêmios de Produtividade	2	1
C. Oportunidades de progressão na carreira	1	0



D. Formação oferecida pela empresa	1	0
<b>5. Condições de trabalho</b>		
	Fator motivador	Fator desmotivador
A. Horários de trabalho	4	3
B. Quantidade de trabalho/ número de trabalhadores	0	1

**Fonte:** Elaboração própria

Nesta tabela estão presentes 5 categorias principais, com várias divisões dentro delas. As categorias são: (1) características da tarefa, (2) relação com a chefia, (3) relação com os colegas, (4) recompensas e (5) condições de trabalho.

Dos nove trabalhadores do setor terciário entrevistados (5 do género masculino e 4 do género feminino), 7 afirmam que se sentem motivados em relação ao seu trabalho. Duas das entrevistadas referem que não se sentem motivadas devido ao excesso de trabalho, referindo uma delas que não existem recursos humanos suficientes para a quantidade de trabalho existente, e outra referindo que o trabalho é mal remunerado.

Os fatores mencionados nestas entrevistas estão referidos na tabela anterior, tal como na análise das entrevistas do setor industrial. Nesta tabela é possível observar 5 temáticas distintas de fatores de motivação, cada um com divisões internas. Começando pelo primeiro, sobre as características da tarefa, foram mais de 10 as vezes que os entrevistados mencionaram este fator, que se divide em identificação com a tarefa e dinamismo da tarefa. Fatores ligados com a identificação com a tarefa foram mencionados 7 vezes, por 5 entrevistados, sempre de forma positiva, isto é, potenciadora de motivação. Para a entrevistada #10, de 22 anos, o importante é sentir que o seu trabalho a realiza profissionalmente. A entrevistada #12, de 25 anos, refere que se sente motivada precisamente devido ao facto de ser um negócio próprio numa área em que gosta, e que tem sempre vontade de alcançar mais. Já o dinamismo da tarefa foi mencionado 8 vezes, também por 5 entrevistados, e também de forma positiva. O entrevistado #15, de 48 anos, refere que se sente motivado porque é “preciso inovar constantemente e ter novas formas de enfrentar e resolver os problemas”, referindo ainda que se sente tanto mais motivado quanto maior for a autonomia recebida pela sua chefia.

A relação com a chefia foi o tema mais abordado neste conjunto de entrevistas, com um dos três conjuntos de fatores, o interesse pelos subordinados, a ser destacado 12 vezes, 8 delas de forma positiva. Este interesse pelos subordinados alberga fatores como a relação de companheirismo entre patrão e colaboradores, sentimento de humanização da chefia, reconhecimento do bom trabalho dos colaboradores, abertura para os colaboradores falarem com a chefia, e confiança e apoio da chefia aos colaboradores. O entrevistado #17, de 24 anos, que trabalha na área da hotelaria, refere que “a chefia da empresa certifica-se sempre que tudo está a correr bem, e se alguém está com algum problema, ajudam a resolver tudo, sem criticar negativamente o trabalhador. Também ficam sempre do lado dos seus trabalhadores quando há situações infelizes em que hóspedes tentam causar problemas”. Apesar das muitas referências sobre o quão motivador este fator pode ser, a entrevistada #13, de 22 anos, foi uma das inquiridas que referiu este fator, de forma negativa. Para ela, “há uma má relação entre o patrão e os trabalhadores, porque ele pensa que pode tudo. (...) Limita-se a cumprir as leis, pagando o salário mínimo, e sempre que algum trabalhador o alerta para aspetos negativos da sua chefia, fica mal visto e o comentário não é levado em consideração”.

A pressão sentida pelos subordinados foi abordada por 3 entrevistados, todas de forma negativa, já que referiram que tendem que a trabalhar menos e pior quando se sentem pressionados de forma excessiva pelas chefias. A competência da chefia foi referida por 4 entrevistados, por motivos positivos e negativos. A entrevistada #13, mencionada anteriormente, refere que a chefia da sua empresa deveria ter formação na área de Recursos Humanos ou Psicologia, para aprender a liderar uma equipa. Já o entrevistado #16, de 20 anos, refere que a sua chefia é bastante competente, tendo uma boa liderança em momentos de maior tensão e stress.

O tema da relação com os colegas foi o menos referido nestas entrevistas, sendo mencionado em relação ao respeito entre colegas e ao espírito de equipa existente. O respeito entre colegas foi referido por 3 entrevistados, sendo que todos foram unânimes, dizendo que o bom ambiente entre colegas é imprescindível para uma boa motivação no trabalho. Já em relação ao espírito de equipa, referido por 2 entrevistados, o entrevistado #18, de 23 anos, refere que se sente motivado na sua função porque se sente apoiado por toda a organização.

O tema das recompensas está dividido em 4 categorias de fatores, destacando-se, entre eles, a categoria do Salário e a dos Prémios de Produtividade. A categoria dos Salários foi mencionada por 4 vezes, sendo claro para eles que um melhor salário pode

levar a que haja um aumento da sua motivação. Já os Prêmios de Produtividade foram, também, mencionados por 3 entrevistados, tendo a entrevistada #14, de 23 anos, referido que “a empresa tenta motivar os trabalhadores através de prêmios monetários, juntamente com cartas ou emails de agradecimento, quando os objetivos propostos são atingidos”. Por outro lado, uma das inquiridas referiu que as horas extraordinárias feitas na sua empresa não são pagas devidamente. As oportunidades de progressão de carreira foram referidas pela entrevistada #11, de 22 anos, que refere que a chefia motiva os seus trabalhadores dando oportunidades para que estes possam progredir internamente. Por último, a formação oferecida pela empresa foi mencionada pelo trabalhador #18, que refere que tendo formação poderia trabalhar mais e melhor pela empresa.

Por último, no tema das condições de trabalho foram abordados temas um pouco diferentes dos abordados pelos entrevistados do setor industrial. 5 trabalhadores referiram, por 8 vezes, os horários de trabalho como um fator muito importante para os seus níveis de motivação e desmotivação. O entrevistado #17 refere que se sente bastante motivado para a sua função devido à flexibilidade de horários, e caso isto não acontecesse, provavelmente trabalharia menos e pior. Esta flexibilidade de horário foi referida pelos restantes 4 trabalhadores como crucial para as suas motivações, referindo, ainda, que o excesso de carga horária diária é uma grande fonte de desmotivação para eles. Por fim, a entrevistada #14 refere que se sente desmotivada devido ao excesso de trabalho existente, não havendo recursos humanos suficientes na empresa para o executar, levando-a a trabalhar com menos empenho.

### ***Fatores que motivam e desmotivam por setor de atividade***

Terminando esta análise às entrevistas, pode-se concluir que os entrevistados do setor terciário não referiram nenhum fator referente às próprias características do trabalhador, ao contrário dos entrevistados do setor industrial. Os inquiridos deste último setor referiram mais os temas da relação com a chefia, recompensas e características da tarefa, estando estes mencionados por ordem decrescente de importância. O tema com mais referências positivas, isto é, com fatores motivadores, foi o das recompensas. Por outro lado, o tema com mais referências negativas, ainda no setor secundário, foi o da relação com a chefia.

Os entrevistados do setor terciário mencionaram mais o tema da relação com a chefia, seguido das características da tarefa, e só em terceiro lugar surge o tema das recompensas, com o mesmo número de referências que as condições de trabalho. Os

entrevistados mencionaram mais vezes as características da tarefa e a relação com a chefia em relação a fatores motivadores, o que é curioso, tendo em conta que o tema da relação com a chefia é, também, o mais mencionado em termos de fatores desmotivadores. Significa isto que a relação com a chefia é, provavelmente, um dos temas mais predominantes para este setor, que tanto pode levar a uma experiência positiva no trabalho como a uma experiência mais negativa para o trabalhador.

Conclui-se destas entrevistas, então, que para ambos os setores a relação com a chefia é primordial para bons níveis de motivação, sendo que o tema que menos preocupa os entrevistados em termos motivacionais é a relação com os colegas, que mereceu menos referências tanto no setor terciário como no setor secundário. Por último, as condições de trabalho foram mais mencionadas no setor terciário do que no setor secundário. No entanto, este tema merece especial atenção, uma vez que os subtemas abordados pelos entrevistados não foram os mesmos, tendo os trabalhadores do setor industrial referido aspetos mais físicos da empresa e os trabalhadores do setor dos serviços aspetos mais relacionados com a questão do horário laboral.

## Estudo 2 - Quantitativo

---

### 1. Método

O estudo quantitativo consistiu num inquérito divulgado pela rede de contactos da investigadora. Foi utilizado o conteúdo semântico recolhido das entrevistas e conteúdo disponível na própria literatura atual. Os fatores retirados da literatura atual foram identificados a partir de artigos atuais sobre as características dos dois setores de atividade em estudo. O principal objetivo é perceber quais dos fatores mencionados nas entrevistas são mais comuns à maioria da população ativa empregada nos setores secundário e terciário. Outro objetivo deste estudo quantitativo é estabelecer semelhanças e diferenças em relação aos fatores motivadores e desmotivadores entre os trabalhadores dos dois setores. O inquérito pode ser consultado nos anexos deste trabalho, designado Anexo 2.

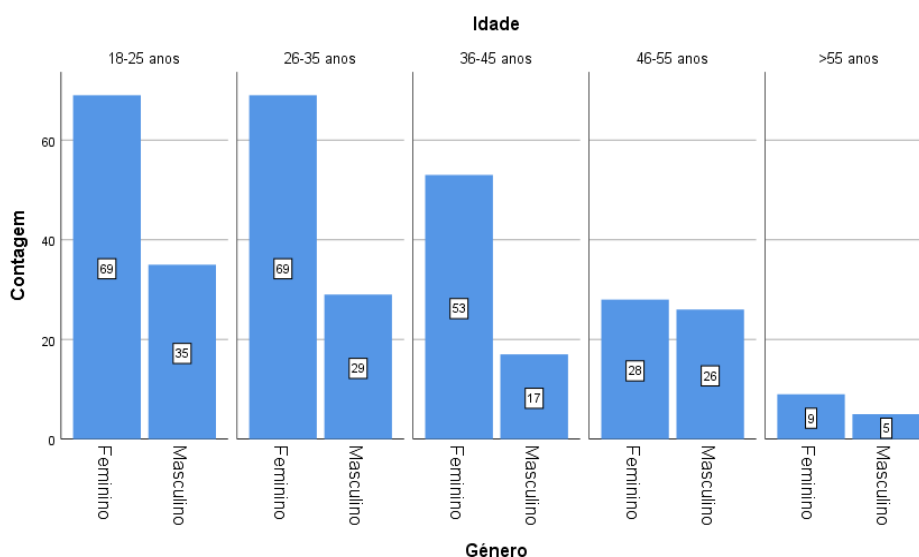
#### 1.1. Procedimentos

O inquérito foi aberto à população no dia 1 de abril, tendo sido encerrado no dia 4 de maio de 2019. Foi pedido à população inquirida que, para além de preencher com os seus dados demográficos, como o género, idade, função desempenhada e há quanto tempo a desempenham, referisse se se sentem ou não motivados no seu posto de trabalho. Por último, foi pedido que selecionassem, ainda, de 22, as opções com que mais se identificam em termos de motivação no trabalho, e, também de 22, as opções com que mais se identificam em termos de desmotivação no posto de trabalho. O inquérito foi divulgado em redes sociais como o Facebook, o LinkedIn, e foi também divulgado através da lista de contactos do Departamento DEGEIT (Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo), da Universidade de Aveiro. Desta forma, foram atingidos vários públicos alvo e foram conseguidas respostas de indivíduos de várias posições hierárquicas nas suas respetivas organizações.

#### 1.2. Amostra

No total, o inquérito obteve 340 respostas, sendo que 66,5% dos inquiridos são do género feminino, e os restantes são do género masculino. O grupo de idades com mais ênfase nas respostas é o dos 18 aos 25 anos, com 30,6% das respostas, sendo seguido de perto pelo grupo do 26 aos 35 anos, com 29,1% das respostas. No gráfico abaixo, é possível ver a distribuição das idades de acordo com o género dos inquiridos.

Gráfico 1- idade dos inquiridos de acordo com o género dos mesmos



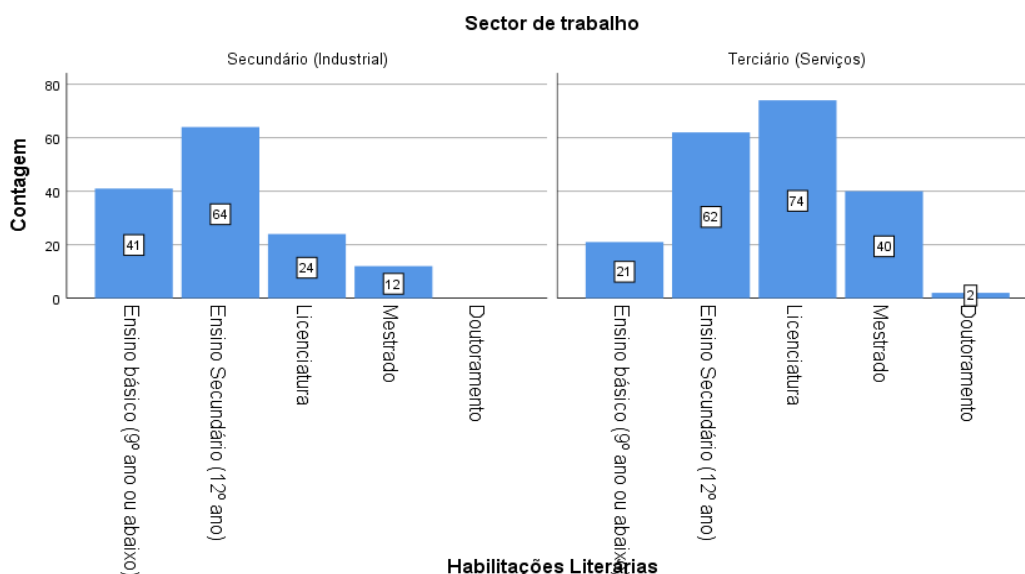
**Fonte:** elaboração própria

É possível constatar que o inquérito teve pouca adesão por parte de indivíduos com mais de 55 anos, com apenas 4,1% das respostas. O grupo de idades com menor disparidade entre géneros é o grupo dos 46 aos 55 anos, com praticamente o mesmo número de respostas nos dois géneros.

Em relação às habilitações literárias, a grande maioria dos inquiridos respondeu ter o Ensino Secundário, com 36,8% das respostas, sendo que 29,1% dos inquiridos é licenciado. Já o Ensino Básico ficou pelos 18,2% dos inquiridos, seguido do Mestrado, com 15,3% respostas. O nível de Doutoramento obteve apenas 0,6% das respostas.

O inquérito conseguiu uma amostra bastante dividida no que se refere ao setor em que os inquiridos trabalham. 58,2% dos inquiridos trabalha no setor terciário, e 41,8% no setor secundário. Analisando estes dois últimos fatores, pode-se concluir em que setor os inquiridos com níveis de escolaridade mais altos trabalham, como mostra o gráfico seguinte.

Gráfico 2- habilitações literárias por setor de atividade



Fonte: elaboração própria

O número de inquiridos licenciados tem como setor de trabalho predominante o setor terciário, com 75,5% das respostas. Apenas 24,5% dos licenciados da amostra trabalham no setor secundário. O mesmo se pode constatar dos mestres desta amostra, com 76,9% a pertencer ao setor dos serviços. Já nas habilitações literárias mais baixas, é possível analisar a tendência contrária, com mais inquiridos a pertencer ao setor secundário. No ensino básico, 66,1% destes inquiridos trabalham no setor secundário. O Ensino Secundário, apesar de ter uma ligeira vantagem no setor industrial, tem, apenas, uma diferença de 2 inquiridos entre os dois setores.

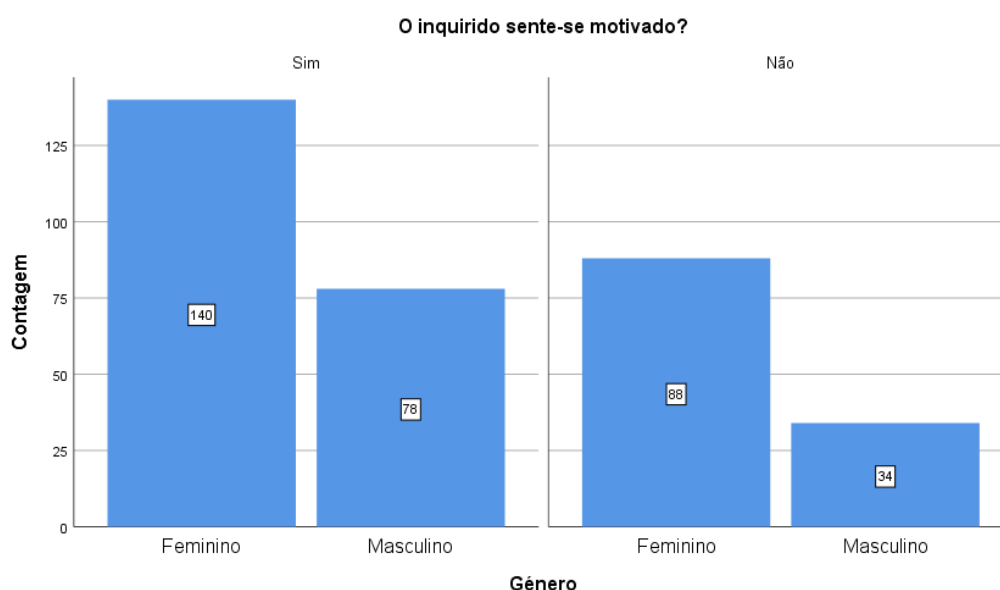
Analisando agora a amostra em termos de função dos inquiridos, estes responderam de forma livre a função que desempenham nos seus postos de trabalho. Depois de encerrado o inquérito, todas estas funções foram divididas em 2 categorias, funções qualificadas e funções não qualificadas. As funções qualificadas referem-se a funções que exigem alguma especialização, ou formação na área. As funções não qualificadas são funções cujo teor das suas tarefas não carecem de formação específica ou de algum tipo de especialização. Com esta seleção concluída, a categoria de funções com mais respostas foi a das funções não qualificadas, com 58,53% das respostas, acabando a categoria das funções qualificadas com 41,47% das respostas.

Na segunda e última questão aberta aos inquiridos, foi indagado há quanto tempo desempenham a sua função atual. O valor mais elevado respondido foi de 44 anos, e o mínimo foi 0,08, que corresponde a 1 mês. O conjunto de valores obteve uma média de 9,27 anos, com um desvio padrão de 10,28. Este valor elevado do desvio

padrão deve-se ao facto de haver valores temporais muito díspares, como se consegue compreender a partir do valor máximo e mínimo obtidos nas respostas dos inquiridos.

Por fim, e ainda caracterizando a amostra, importa perceber se os inquiridos se consideram ou não motivados na tarefa que desempenham. Na generalidade, a grande maioria, 64,1% dos inquiridos, considera-se motivado no seu posto de trabalho, e apenas 35,9% considera-se desmotivado. Fazendo uma comparação entre géneros, obtém-se o seguinte gráfico:

Gráfico 3- motivação por género



**Fonte:** elaboração própria

Fazendo uma comparação percentual entre géneros, a partir do gráfico, é possível concluir que, da amostra, os indivíduos do género masculino sentem-se mais motivados, com 69,64% dos inquiridos no lado positivo. Do lado do género feminino, 61,4% afirma sentir-se motivada na sua função laboral, o que, apesar de ficar um pouco a trás do género masculino, continua a ser bastante positivo.

## 2. Resultados

Os resultados vão começar por mostrar, na generalidade, quais foram os fatores mais mencionados por todos os inquiridos. Depois, irá proceder-se à análise por género dos inquiridos, por inquiridos motivados e desmotivados, por categoria de função, e, por fim, por setor de atividade.

Os fatores mais mencionados pelos inquiridos, em termos motivacionais, na sua globalidade, estão apresentados na seguinte tabela, por ordem decrescente.



Tabela 6- Fatores motivacionais mais mencionados

Fator motivacional	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
Gosto pela tarefa que desempenho	275	80,88%
Gosto pela autonomia que tenho na tarefa	226	66,46%
Deparo-me com novos desafios constantemente	192	56,47%
Os meus colegas respeitam-me	191	56,18%
Sou perfeccionista em tudo o que faço, inclusive na minha profissão	187	55%
Tenho um horário de trabalho apropriado	172	50,59%
Há um grande espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, que colaboram entre si	161	47,35%
A empresa tem boas infraestruturas/ instalações	128	37,65%
A empresa dá-me oportunidades de aprender, através da formação	116	34,12%
A chefia tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores	113	33,24%
A chefia preocupa-se com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	108	31,76%
Outros (restantes 11 fatores)	825	-----

**Fonte:** elaboração própria

De acordo com a tabela, é possível concluir que fatores relacionados com a identificação do indivíduo com a tarefa que desempenha ocupam as posições cimeiras, com o maior número de votos (80,88% dos inquiridos mencionaram o 1º fator da tabela, e 66,46% mencionaram o 2º). O ambiente com o colegas e com a própria chefia também são importantes para os inquiridos, assim como as próprias instalações da empresa onde trabalham. Outros fatores que ficaram com menor número de votos e, por isso, em posições inferiores, foram: “a chefia não pressiona excessivamente nem exige em demasia” (27,35%), “não me sinto sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedida” (25,88%), “a chefia motiva-me a fazer mais e melhor” (25,88%), “existem oportunidade de progressão de carreira” (25,29%), “a empresa paga bons salários” (24,41%), etc. O fator mencionado motivador mencionado menos vezes foi “existem prémios de produtividade”, com apenas 13,82% dos inquiridos a referirem-no.

De seguida, é mostrada a tabela com os fatores desmotivadores mais mencionados pela amostra de inquiridos, também por ordem decrescente.

Tabela 7- Fatores desmotivadores mais mencionados

Fator desmotivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
A empresa não paga bons salários	162	47,64%
Não existem prémios de produtividade	158	46,47%
Não sinto que a chefia atue com justiça	154	45,29%
Não existem oportunidades de progressão de carreira	146	42,94%
A chefia não nos motiva a fazer mais e melhor	131	38,53%
Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedida	129	37,94%
A chefia não se preocupa com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	122	35,88%
Não me sinto desafiado	114	33,53%
A chefia pressiona excessivamente, e exige em demasia	111	32,65%
Não há espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho	108	31,77%
Não tenho um horário de trabalho apropriado	104	30,59%
Outros (restantes 11 fatores)	562	-----

**Fonte:** elaboração própria

Os principais fatores mencionados mais vezes que desmotivam os inquiridos são referentes à remuneração obtida por parte dos inquiridos e à relação com a chefia, apresentando, por isso, diferenças significativas em relação aos fatores que motivam os inquiridos. Enquanto na tabela dos fatores motivadores estão presentes fatores relativos à identificação do indivíduo com a tarefa, nesta tabela apenas um desses fatores está presente, numa das últimas posições. É de salientar, também, o facto de haver fatores mencionados presentes em ambas as tabelas, como é o caso do fator relativo ao horário apropriado ou não.

Alguns dos fatores desmotivadores menos votados foram: “a chefia não tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores” (29,70%), “a empresa não me dá oportunidades para aprender, através da formação” (24,42%), “a empresa não oferece um bom ambiente laboral, havendo muito ruído” (21,18%), “não tenho responsabilidades acrescidas na minha função” (20,29%), “não tenho gosto pela tarefa que desempenho” (19,71%), etc. O fator desmotivador menos mencionado pelos inquiridos foi “a matéria-prima utilizada não é de boa qualidade”, com apenas 6,76% dos inquiridos a mencionarem-no.

### ***Inquiridos Masculinos e Femininos***

Foram analisados os fatores que mais motivam e desmotivam os inquiridos de acordo com o seu género. Apesar das diferenças não serem muitas, há algumas que valem a pena ser apontadas e analisadas com maior detalhe. A tabela seguinte mostra os fatores motivadores em relação ao género masculino.

*Tabela 8- Fatores motivadores no género masculino*

Fator motivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
Gosto pela tarefa que desempenho	92	82,14%
Gosto pela autonomia que tenho na tarefa	78	69,64%
Deparo-me com novos desafios constantemente	63	56,25%
Os meus colegas respeitam-me	61	54,46%
Tenho um horário de trabalho apropriado	53	47,32%
Sou perfeccionista em tudo o que faço, inclusive na minha profissão	52	46,43%
Há um grande espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, que colaboram entre si	48	42,86%
A chefia tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores	43	38,39%
A empresa dá-me oportunidades para aprender, através da formação	38	33,93%
A chefia não pressiona excessivamente, nem exige em demasia	37	33,04%
A empresa paga bons salários	36	32,14%
Outros (restantes 11)	183	-----

**Fonte:** elaboração própria

Os fatores relativos à identificação com a tarefa dominam esta tabela, com grande parte dos inquiridos masculinos a referirem os primeiros quatro fatores mencionados na tabela anterior, com especial destaque para o gosto pela tarefa desempenhada. A relação com os colegas também é um dos grandes fatores que motivam os trabalhadores do género masculino, com 54,46% dos 112 inquiridos a referirem este fator. Outros fatores menos mencionados foram: “a empresa tem boas infraestruturas/ instalações” (31,25%), “existem oportunidades de progressão na carreira” (29,46%), “sou responsável por outros trabalhadores” (27,68%) e “a chefia preocupa-se com o meu bem-estar e dos outros colaboradores” (27,68%). O fator

menos mencionado por estes inquiridos foi “aprecio a justiça com que a chefia atua”, com apenas 16,1% dos inquiridos a menciona-lo.

Segue-se agora a tabela com os fatores desmotivadores para os inquiridos do género masculino.

*Tabela 9- Fatores desmotivadores no género masculino*

Fator desmotivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
A empresa não paga bons salários	45	40,18%
Não sinto que a chefia atue com justiça	44	39,29%
A chefia não se preocupa com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	43	38,39%
Não existem prémios de produtividade	42	37,5%
A chefia não nos motiva a fazer mais e melhor	37	33,04%
Não há espírito de equipa entre todos os colegas, não colaborando entre si	35	31,25%
A chefia pressiona excessivamente, e exige em demasia	34	30,36%
Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido	34	30,36%
A chefia não tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores	33	29,46%
Não me sinto desafiado	32	28,57%
Não existem oportunidades de progressão de carreira	31	27,67%
Outros (restantes 11)	187	-----

**Fonte:** elaboração própria

Nesta tabela há uma primazia dos fatores relacionados com a relação com a chefia, sendo 6 os fatores relacionados com esse tema, em que dois deles são os 2º e 3º mais mencionados. Apesar de não haver um fator mencionado por mais de 50% dos inquiridos de género masculino, 40,18% dos mesmo mencionaram o fator relativo aos salários como grande desmotivador. Outros fatores menos mencionados foram: “não tenho um horário de trabalho apropriado” (26,79%), “a empresa não oferece um bom ambiente de trabalho, havendo muito ruído” (22,32%), “não tenho responsabilidades acrescidas na minha função” (19,64%) e “a empresa não tem boas infraestruturas/instalações” (18,75%). O fator menos mencionado, com apenas 7,14% das menções, foi “não tenho um sentido de perfeccionismo na tarefa que desempenho”.

Seguem-se agora os resultados relativamente às respostas dadas pelas inquiridas do género feminino. A seguinte tabela mostra os fatores motivadores.

*Tabela 10- Fatores motivadores no género feminino*

Fator motivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
Gosto pela tarefa que desempenho	183	80,26%
Gosto pela autonomia que tenho na tarefa	148	64,91%
Sou perfeccionista em tudo o que faço, inclusive na minha função	135	59,21%
Os meus colegas respeitam-me	130	57,02%
Deparo-me com novos desafios constantemente	129	56,58%
Tenho um horário de trabalho apropriado	119	52,19%
Há um grande espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, que colaboram entre si	113	49,56%
A chefia tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores	93	40,79%
A empresa dá-me oportunidades para aprender, através da formação	78	34,21%
A chefia preocupa-se com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	77	33,77%
A chefia tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores	70	30,70%
Outros (restantes 11)	185	-----

**Fonte:** elaboração própria

Mais uma vez, os fatores referentes à identificação com a tarefa destacam-se, assim como a relação com a chefia. Tal como no inquiridos do género masculino, mais de 80% das 228 inquiridas referiu o gosto pela tarefa desempenhada como motivador, havendo também alguma preferência pelas boas relações com os colegas e referências ao sentido de perfeccionismo. Outros fatores menos mencionados são: “a chefia motiva-nos a fazer mais e melhor” (28,1%), “não me sinto sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido” (26,88%), “as máquinas/ instrumentos são apropriados e atuais” (25,44%), e “a chefia não pressiona excessivamente, nem exige em demasia” (24,56%). O fator menos mencionado foi “não existem prémios de produtividade”, com apenas 10,1% de menções.

Seguem-se agora os fatores desmotivadores mais mencionados por esta amostra do género feminino.

*Tabela 11- Fatores desmotivadores no género feminino*

Fator desmotivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
A empresa não paga bons salários	117	51,31%
Não existem prémios de produtividade	116	50,88%
Não existem oportunidades de progressão de carreira	115	50,44%
Não sinto que a chefia atue com justiça	110	48,25%
Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido	95	41,67%
A chefia não nos motiva a fazer mais e melhor	94	41,23%
Não me sinto desafiado	82	35,96%
A chefia não se preocupa com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	79	34,65%
A chefia pressiona excessivamente, e exige em demasia	77	33,77%
Não tenho um horário de trabalho apropriado	74	32,46%
Não há espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, não colaborando entre si	73	32,02%
Outros (restantes 11)	184	-----

**Fonte:** elaboração própria

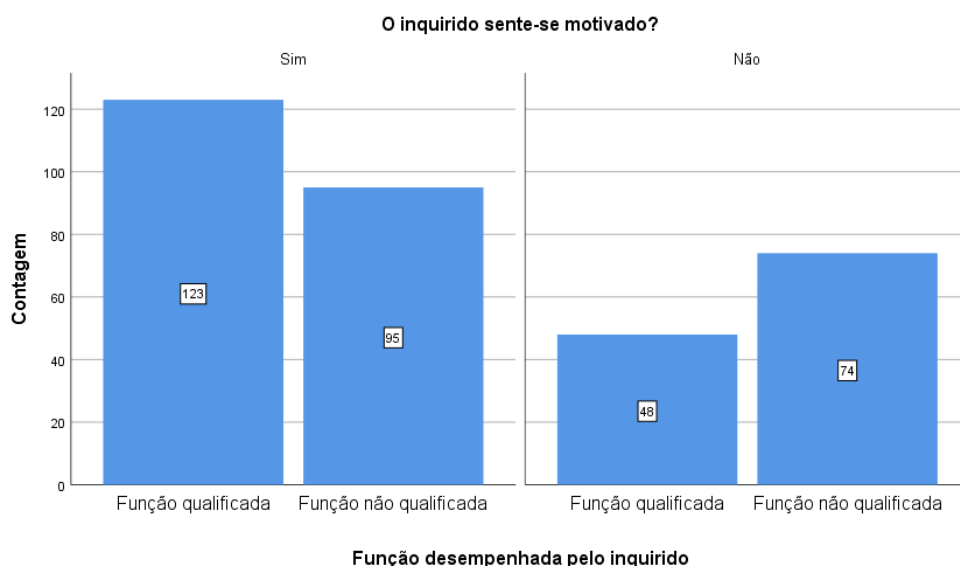
Nesta tabela é possível perceber que os fatores que mais desmotivam os inquiridos do género feminino estão relacionados com a questão das recompensas, com mais de 50% das inquiridas a referirem a questão dos salários, dos prémios de produtividade e das oportunidades de progressão da carreira. A relação com a chefia foi, também, muito mencionada, com mais de 48% das inquiridas a referirem que não sentem que a chefia atue com justiça. Outros fatores menos mencionados foram: “a chefia não tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores” (29,82%), “a chefia não me dá oportunidades para aprender, através da formação” (28,1%), “não tenho gosto pela tarefa que desempenho” (20,61%), e “não tenho responsabilidades acrescidas na minha função” (20,61%). O fator menos mencionado foi “a matéria-prima utilizada não é de boa qualidade”, com apenas 4,82% das menções.

### ***Inquiridos motivados e desmotivados***

Depois de analisados os resultados relativamente ao género dos inquiridos, seguem-se outras análises que se devem ter em consideração neste estudo quantitativo. Neste caso, vai-se proceder à análise dos fatores mais mencionados por parte dos inquiridos que se sentem motivados na sua função laboral, independentemente do setor em que trabalham. Para além disso, vai-se perceber quais são os inquiridos mais motivados: os indivíduos com funções qualificadas ou não qualificadas. Como foi referido anteriormente, foi feita uma questão no inquérito em que os inquiridos tinham de responder se se sentem motivados ou não na tarefa que desempenham profissionalmente, sendo agora mostrados resultados obtidos a partir desta questão.

No gráfico seguinte pode-se observar a distribuição dos inquiridos segundo a sua função e se se sentem motivados ou desmotivados na sua função laboral. Como os inquiridos responderam livremente à questão sobre a função desempenhada, estas respostas foram divididas em função qualificadas e não qualificadas. Como foi já referido anteriormente, foram consideradas funções qualificadas aquelas que exigem formação superior ou cursos técnicos específicos de teor obrigatório. As restantes foram consideradas funções não qualificadas.

*Gráfico 4 - inquiridos motivados e desmotivados por função desempenhada*



**Fonte:** elaboração própria

Uma vez que o número de inquiridos das duas funções é praticamente o mesmo, sendo 171 no lado das funções qualificadas e 169 nas funções não qualificadas, é possível ter uma ideia muito mais objetiva deste cenário. Dentro das funções qualificadas, a generalidade dos inquiridos sente-se motivada, sendo apenas 28,07%

os inquiridos que se sentem desmotivados nas suas funções. O mesmo não se pode dizer dos inquiridos com funções não qualificadas, havendo um equilíbrio entre o número de inquiridos motivados e desmotivados. Mesmo assim, o número de inquiridos motivados é superior, com 56,21% da amostra. Conclui-se, por isso, que indivíduos com funções qualificadas e, por isso, com cargos, à partida, mais altos hierarquicamente que trabalhadores com funções não qualificadas sentem-se mais motivados no trabalho.

Passando agora à 2ª parte da análise deste tópico, segue-se agora a análise aos fatores motivadores e desmotivadores mais mencionados pelos inquiridos. Inicia-se esta análise pelos 218 inquiridos motivados na sua função laboral, sendo a tabela seguinte o conjunto de fatores motivadores mais mencionados pelos mesmos.

*Tabela 12- Fatores motivadores para os inquiridos motivados*

Fator motivadores	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
Gosto pela tarefa que desempenho	193	88,53%
Gosto pela autonomia que tenho na tarefa	157	72,02%
Deparo-me com novos desafios constantemente	141	64,68%
Os meus colegas respeitam-me	124	56,88%
Sou perfeccionista em tudo o que faço, inclusive na minha profissão	123	56,42%
Há um grande espírito de equipa entre todos os colegas, que colaboram entre si	110	50,46%
Tenho um horário de trabalho apropriado	108	49,54%
A chefia tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores	87	39,91%
A empresa tem boas infraestruturas/ instalações	86	39,45%
A chefia preocupa-se com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	81	37,16%
A empresa dá-me oportunidades para aprender, através da formação	74	33,94%
Outros (restantes 11)	543	-----

**Fonte:** elaboração própria

Nesta tabela é possível perceber que a tendência para mencionar fatores relacionados com a identificação do indivíduo com a tarefa continua, assim como a menção de fatores ligados à relação com a chefia e à relação com os colegas, não havendo alterações de grande consideração. Alguns dos fatores menos mencionados



pelos inquiridos motivados foram: “a chefia não pressiona excessivamente, nem exige em demasia” (33%), “a chefia motiva-me a fazer mais e melhor” (30,27%), “sou responsável por outros trabalhadores” (26,61%), “não me sinto sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido” (25,23%), entre outros. O fator que ficou em último lugar com menor número de menções foi “existem prémios de produtividade”, com apenas 11,47% dos inquiridos.

Depois dos fatores motivadores analisados, seguem-se os fatores desmotivadores mais mencionados por parte dos inquiridos que afirmaram sentirem-se motivados no trabalho. A tabela a seguir apresenta-os, por ordem decrescente.

*Tabela 13- Fatores desmotivadores para os inquiridos motivados*

Fator desmotivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
A empresa não paga bons salários	87	39,91%
Não existem prémios de produtividade	87	39,91%
Não existem oportunidades de progressão de carreira	74	33,94%
Não sinto que a chefia atue com justiça	73	33,49%
Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido	70	32,11%
Não tenho um horário de trabalho apropriado	64	29,36%
Não me sinto desafiado	56	25,69%
A chefia não nos motiva a fazer mais e melhor	56	25,69%
A chefia não se preocupa com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	56	25,69%
Não há espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, não colaborando entre si	55	25,23%
A chefia pressiona excessivamente, e exige em demasia	51	23,39%
Outros (restantes 11)	345	-----

**Fonte:** elaboração própria

Através desta tabela, o primeiro facto que se retém é que o número de menções a fatores desmotivadores é menor comparando com o número de fatores motivadores mencionados, por parte dos inquiridos motivados. Apesar disso, os temas que mais desmotivam esta amostra estão relacionados com as recompensas, e com a relação com a chefia, sobretudo em termos de pressão e respeito para com os colaboradores. Os fatores menos mencionados foram, por exemplo: “a chefia não tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores” (20,64%), “a empresa não oferece

um bom ambiente laboral, havendo muito ruído” (20,64%), “a empresa não me dá oportunidades para aprender, através da formação” (19,72%), e “não tenho responsabilidades acrescidas na minha função” (18,35%). O fator menos mencionado por este conjunto de indivíduos foi “não tenho um sentido de perfeccionismo na tarefa que desempenho”, com apenas 7,34% destes indivíduos a mencioná-lo. Isto significa que, no caso dos inquiridos que se sentem motivados, grande parte da sua motivação deriva, efetivamente da sua identificação com aquilo que é a sua tarefa.

De seguida, proceder-se-á à observação dos fatores mais mencionados por parte dos 122 inquiridos que se sentem desmotivados na sua função laboral. A seguinte tabela mostra os fatores motivadores mais mencionados por este grupo de inquiridos.

*Tabela 14- Fatores motivadores para inquiridos desmotivados*

Fator motivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
Gosto pela tarefa que desempenho	82	37,62%
Gosto pela autonomia que tenho na tarefa	69	31,65%
Os meus colegas respeitam-me	67	30,73%
Tenho um horário de trabalho apropriado	64	29,36%
Sou perfeccionista em tudo o que faço, inclusive no meu trabalho	64	29,36%
Há um grande espírito de equipa entre todos os colegas, que colaboram entre si	51	23,39%
Deparo-me com novos desafios constantemente	51	23,39%
A empresa dá-me oportunidades para aprender, através da formação	42	19,27%
A empresa tem boas infraestruturas/ instalações	42	19,27%
A empresa paga bons salários	37	16,97%
As máquinas/ instrumentos de trabalho são apropriados e atuais	37	16,97%
Outros (restantes 11)	261	-----

**Fonte:** elaboração própria

Um facto interessante sobre esta tabela é que mostra, pela 1ª vez no estudo, o fator “a empresa paga bons salários” como um dos mais mencionados, com mais de 30% destes inquiridos a mencioná-lo. Apesar disso, grande parte dos fatores motivadores continuam a ser de foro pessoal, ou seja, relacionados com a identificação do indivíduo com a tarefa, para além das relações com os colegas de trabalho. Para

além disso, as condições físicas da empresa também são importantes para este conjunto de indivíduos. Os fatores menos mencionados contam com, por exemplo: “existem oportunidades de progressão de carreira” (26,22), “a chefia preocupa-se com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores” (22,13%), “a chefia tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores” (21,31%) e “a matéria-prima é de boa qualidade” (18,85%). O fator motivador menos mencionado foi “sou responsável por outros trabalhadores” (11,48%).

Para terminar esta parte da demonstração de resultados, analisar-se-á a tabela com os fatores desmotivadores mais mencionados por parte dos inquiridos desmotivados na sua função laboral, por ordem decrescente.

*Tabela 15- Fatores desmotivadores para inquiridos desmotivados*

Fator desmotivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
Não sinto que a chefia atue com justiça	81	66,39%
A chefia não nos motiva a fazer mais e melhor	75	61,48%
A empresa não paga bons salários	75	61,48%
Não existem oportunidades de progressão na carreira	72	59,02%
Não existem prémios de produtividade	71	58,20%
A chefia não se preocupa com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	66	54,10%
A chefia pressiona excessivamente, e exige em demasia	60	49,18%
Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido	59	48,36%
Não me sinto desafiado	58	47,54%
A chefia não tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores	56	45,90%
Não há espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, não colaborando entre si	53	43,44%
Outros (restantes 11)	271	-----

**Fonte:** elaboração própria

A relação com a chefia está em evidência nestes resultados, com 6 fatores relacionados com esse tema, o que mostra a grande fonte de desmotivação destes inquiridos. Para além disso, o fator relacionado com os salários e com o espírito de equipa voltam a estar entre os fatores mais votados, o que reflete alguma discórdia entre os inquiridos em relação a estes temas sobre as recompensas e a relação com os

colegas. Os fatores desmotivadores menos votados por parte destes inquiridos são, por exemplo: “não tenho gosto pela tarefa que desempenho” (33,61%), “a empresa não me dá oportunidades para aprender, através da formação” (32,79%), “não tenho um horário de trabalho apropriado” (32,79%), e “não tenho responsabilidades acrescidas na minha função” (23,77%). O fator menos mencionado foi “a matéria-prima utilizada não é de boa qualidade”, com apenas 4,92% dos inquiridos a mencioná-lo, o que acaba por ir ao encontro do que foi mencionado nos fatores motivadores, em que as condições físicas da empresa estiveram em destaque.

### ***Fatores mais mencionados por categoria de função***

Os seguintes resultados mostram os fatores mais mencionados segundo a categoria da função dos inquiridos, isto é, função qualificada ou não qualificada.

Começando com os 171 inquiridos com funções qualificadas, segue-se a tabela com os fatores motivadores mais mencionados, por ordem decrescente.

*Tabela 16- Fatores motivadores para inquiridos com funções qualificadas*

Fator motivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
Gosto pela tarefa que desempenho	148	86,55%
Gosto pela autonomia que tenho na tarefa	122	71,35%
Deparo-me com novos desafios constantemente	109	63,74%
Os meus colegas respeitam-me	104	60,82%
Sou perfeccionista em tudo o que faço, inclusive na minha profissão	93	54,39%
Tenho um horário de trabalho apropriado	88	51,46%
Há um grande espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, que colaboram entre si	82	47,95%
A empresa tem boas infraestruturas/ instalações	68	39,77%
A chefia tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores	64	37,43%
A empresa dá-me oportunidades de progressão de carreira	58	33,92%
A chefia preocupa-se com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	56	32,75%
Outros (restantes 11)	405	-----

**Fonte:** elaboração própria

A tendência dos resultados anteriores mantem-se, com fatores relacionados com a identificação com a tarefa a ocuparem os primeiros lugares. A relação com os colegas e com a chefia também aparece em destaque para os inquiridos com funções qualificadas. Outros fatores menos mencionados foram, por exemplo: “a chefia não pressiona excessivamente, nem exige em demasia” (30,99%), “a chefia motiva-me a fazer mais e melhor” (27,49%), “a empresa paga bons salários” (25,73%) e “existem oportunidades de progressão de carreira” (25,73%). O fator menos mencionado por este conjunto de inquiridos foi “a matéria-prima é de boa qualidade”, com 12,87% dos inquiridos. Este resultado poderá dever-se à própria natureza das tarefas em funções qualificadas, que tendem a não estar em constante contacto com a matéria-prima.

A tabela seguinte mostra os resultados em relação aos fatores desmotivadores mais mencionados por parte dos inquiridos com funções qualificadas.

*Tabela 17- Fatores desmotivadores para inquiridos com funções qualificadas*

Fator desmotivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
A empresa não paga bons salários	83	48,54%
Não existem prémios de produtividade	77	45,03%
Não existem oportunidades de progressão de carreira	74	43,28%
Não sinto que a chefia atua com justiça	71	41,52%
A chefia não nos motiva a fazer mais e melhor	70	40,94%
Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido	64	37,43%
Não me sinto desafiado	62	36,26%
A chefia não se preocupa com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	57	33,33%
Não tenho um horário de trabalho apropriado	55	32,16%
A chefia não tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores	52	30,41%
Não há espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, não colaborando entre si	51	29,83%
Outros (restantes 11)	313	-----

**Fonte:** elaboração própria

Para os inquiridos com funções qualificadas, os principais fatores causadores da sua desmotivação relacionam-se com as recompensas recebidas pela empresa, assim como com a relação com a chefia. Apesar disso, há alguma discórdia em relação a este

último tema, já que na categoria dos fatores motivadores, é possível observar alguns destes fatores relacionados com a relação com a chefia. Para além disso, o fator relacionado com o horário de trabalho aparece tanto nos fatores motivadores como nos desmotivadores, o que também é sinal de alguma controvérsia neste tema.

Entre os fatores menos mencionados estão: “a chefia pressiona excessivamente e exige em demasia” (28,1%), “não tenho gosto pela tarefa que desempenho” (22,22%), “a empresa não me dá oportunidades para aprender, através da formação” (21,1%), “a empresa não oferece um bom ambiente laboral, havendo muito ruído” (19,88%), entre outros. O fator menos mencionado, com apenas 5,26% dos votos, foi “não tenho um sentido de perfeccionismo na tarefa que desempenho”.

Por fim, resta analisar os fatores mais mencionados pelos 169 inquiridos com funções não qualificadas. A seguinte tabela mostra os fatores motivadores mais mencionados, por ordem decrescente.

*Tabela 18- Fatores motivadores para inquiridos com funções não qualificadas*

Fator motivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
Gosto pela tarefa que desempenho	127	75,15%
Gosto pela autonomia que tenho na tarefa	104	61,54%
Sou perfeccionista em tudo o que faço, inclusive na minha profissão	94	55,62%
Os meus colegas respeitam-me	87	51,48%
Tenho um horário de trabalho apropriado	84	49,70%
Deparo-me com novos desafios constantemente	83	49,11%
Há um grande espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, que colaboram entre si	79	46,75%
A empresa tem boas infraestruturas/ instalações	60	35,50%
A empresa dá-me oportunidades para aprender, através da formação	58	34,32%
A chefia preocupa-se com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	52	30,77%
As máquinas/ instrumentos de trabalho são apropriados e atuais	50	29,59%
Outros (restantes 11)	419	-----

**Fonte:** elaboração própria

O principal facto a reter desta tabela é que um dos fatores mais mencionados é referente às máquinas e instrumentos de trabalho. Isto acaba por fazer algum sentido, na medida em que são as funções não qualificadas, geralmente, que têm mais contacto com estas máquinas e instrumentos, ao contrário das funções qualificadas, que, à partida, tendem a englobar fatores como a gestão de pessoas e recursos. À parte disto, as fatores mais mencionados não surpreendem, seguindo a tendência iniciada desde os primeiros resultados analisados.

Outros fatores menos mencionados são, por exemplo: “não me sinto sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido” (29,59%), “a chefia tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores” (28,99%), “existem oportunidades para aprender, através da formação” (24,85%), e “a chefia motiva-me a fazer mais e melhor” (24,26%). O fator motivador menos popular, com apenas 13,6% das menções, é “existem prémios de produtividade”.

Segue-se a última tabela desta demonstração de resultados, que mostra os fatores desmotivadores mais populares para os inquiridos com funções não qualificadas.

*Tabela 19- Fatores desmotivadores para inquiridos com funções não qualificadas*

Fator desmotivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
Não sinto que a chefia atue com justiça	83	49,11%
Não existem prémios de produtividade	81	47,93%
A empresa não paga bons salários	79	46,75%
Não existem oportunidades de progressão de carreira	72	42,60%
A chefia não se preocupa com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	65	38,46%
Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido	65	38,46%
A chefia pressiona excessivamente, e exige em demasia	63	37,28%
A chefia não nos motiva a fazer mais e melhor	61	36,09%
Não há espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, não colaborando entre si	57	33,73%
Não me sinto desafiado	52	30,77%
Não tenho um horário de trabalho apropriado	49	28,99%
Outros (restantes 11)	314	-----

**Fonte:** elaboração própria

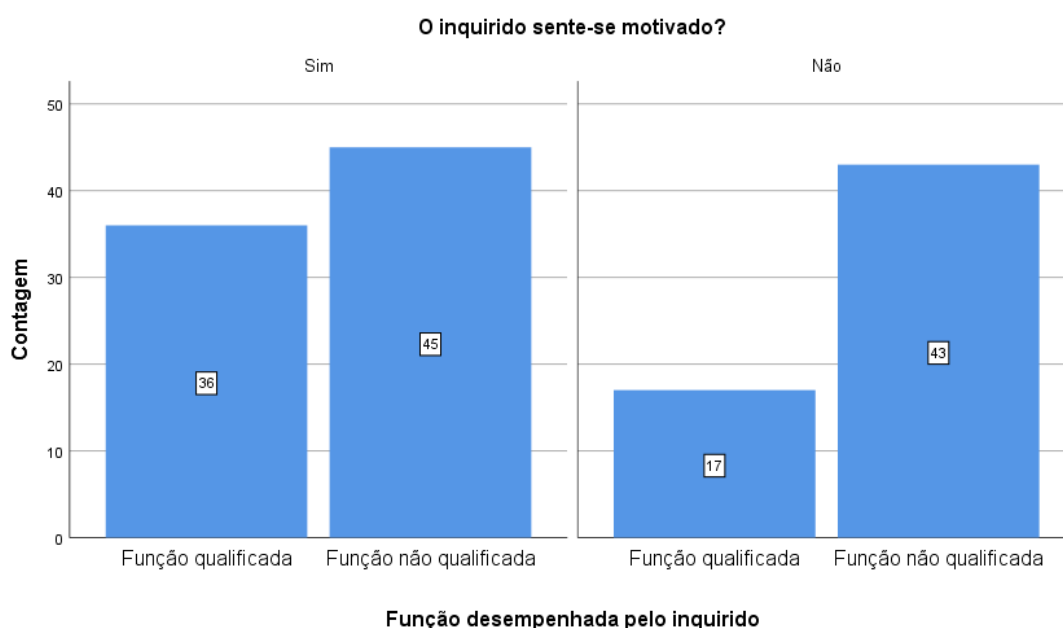
Para este conjunto de inquiridos, os fatores que mais potenciam a sua desmotivação estão relacionados com a relação com a chefia e com as recompensas, sendo que a justiça com que a chefia atua e os prémios de produtividade são mesmo os mais mencionados.

Outros fatores menos mencionados por este conjunto de inquiridos são: “a empresa não me dá oportunidades para aprender, através da formação” (28,99%), “a chefia não tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores” (27,81%), “a empresa não oferece bom ambiente laboral, havendo muito ruído” (22,49%), “não existem prémios de produtividade” (21,89%), entre outros. O fator menos mencionado foi “a matéria-prima utilizada não é de boa qualidade”, com 7,69% das menções.

### **Setor secundário**

Focando agora a atenção apenas no setor secundário, é possível notar algumas diferenças em relação aos resultados globais. Em 1º lugar, é possível constatar que, segundo a amostra, a maioria dos inquiridos deste setor se sente motivado, com 57,44% das respostas a ser positiva. Para uma melhor perspetiva sobre este cenário, é pertinente ter uma visão sobre a relação entre as funções desempenhadas pelas inquiridos e a sua motivação no trabalho. O seguinte gráfico demonstra esta relação, com o número de inquiridos que se sente motivado e desmotivado em funções qualificadas e não qualificadas.

*Gráfico 5 - relação entre motivação e função desempenhada*



**Fonte:** elaboração própria



Através deste gráfico, para além de se concluir que a maioria dos inquiridos deste setor se sente motivada, como foi mencionado anteriormente, é, também, possível constatar que a grande maioria dos inquiridos deste setor, 62,41%, desempenha funções não qualificadas, sendo apenas 53 os inquiridos a desempenhar funções qualificadas neste setor. Para além disso, dentro dos inquiridos que desempenham funções qualificadas, é possível perceber que apenas uma pequena parte destes se sente desmotivado (32%). O mesmo não acontece no mundo do inquiridos com funções não qualificadas, onde a percentagem de pessoas motivadas e desmotivadas é praticamente a mesmo, sendo 51,13% do lado da motivação e 48,87% do lado oposto.

Importa agora analisar os fatores mais mencionados no setor secundário desta amostra. Os 141 inquiridos do setor secundário referiram mais vezes os fatores motivadores presentes na seguinte tabela.

*Tabela 20 - Fatores motivadores no setor industrial*

Fator motivacional	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
Gosto pela tarefa que desempenho	106	75,18%
Gosto pela autonomia que tenho na tarefa	82	58,16%
Deparo-me com novos desafios constantemente	76	53,90%
Os meus colegas respeitam-me	75	53,19%
Sou perfeccionista em tudo o que faço, inclusive na minha profissão	74	52,48%
Tenho um horário de trabalho apropriado	74	52,48%
Há um grande espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho	59	41,84%
A empresa tem boas infraestruturas/ instalações	58	41,13%
A empresa dá-me oportunidades para aprender, através da formação	50	35,46%
Existem oportunidades de progressão na carreira	47	33,33%
As máquinas/ instrumentos de trabalho são apropriados e atuais	43	30,50%
Outros (restantes 11)	344	-----

**Fonte:** elaboração própria

Os fatores mais mencionados por estes inquiridos estão relacionados com a identificação do indivíduo com a tarefa que desempenha, sendo o caso dos 3 fatores mais mencionados. Segundo esta amostra, para os trabalhadores do setor industrial, a

relação com os colegas e as condições físicas da empresa onde trabalham também são fatores que tendem a motiva-los. Os fatores menos mencionados por estes inquiridos foram, por exemplo: “a chefia preocupa-se com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores” (29,07%), “a chefia tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores” (28,38%), “a empresa paga bons salários” (27,66%), “não me sinto sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido” (26,95%), etc. O fator menos mencionado dos 22 foi “aprecio a justiça com que a chefia atua”, com apenas 14,18% dos inquiridos a referirem este fator.

Depois de analisados os fatores motivadores mais mencionados, importa agora analisar os fatores desmotivadores mais mencionados neste setor e perceber se há uma relação direta entre as duas tabelas ou se há grandes diferenças entre as duas. Os fatores desmotivadores estão na seguinte tabela, por ordem decrescente de importância para a amostra deste estudo.

*Tabela 21- Fatores desmotivadores no setor industrial*

Fator desmotivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
A empresa não paga bons salários	77	54,61%
Não sinto que a chefia atue com justiça	75	53,19%
Não existem prémios de produtividade	68	48,23%
Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido	61	43,26%
Não existem oportunidades de progressão na carreira	60	42,55%
A chefia pressiona excessivamente, e exige em demasia	59	41,84%
A chefia não nos motiva a fazer mais e melhor	58	41,14%
A chefia não se preocupa com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	56	39,72%
Não há espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, não colaborando entre si	52	36,88%
Não me sinto desafiado	51	36,17%
A chefia não tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores	49	34,75%
Outros (restantes 11)	292	-----

**Fonte:** elaboração própria

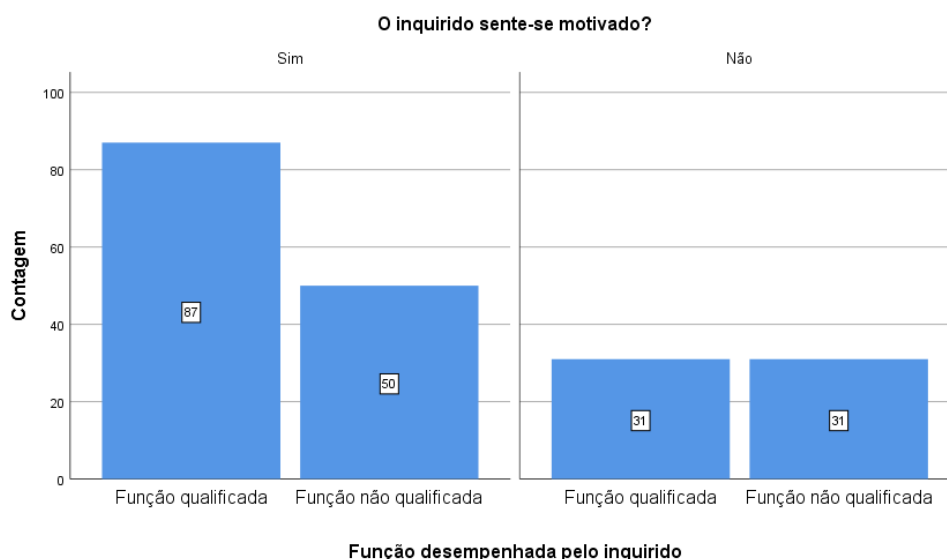
Os principais fatores desmotivadores no setor secundário derivam das recompensas oferecidas aos trabalhadores e da relação destes com a chefia, pelo que

é, praticamente o oposto do que se concluiu na análise aos fatores motivadores deste setor. O fator relacionado com a justiça com que a chefia atua, na categoria dos fatores motivadores, foi o menos votado, ao contrário do que acontece nesta categoria, em que foi o 2º mais mencionado. Alguns dos fatores desmotivadores menos mencionados foram, por exemplo: “a empresa não oferece um bom ambiente laboral, havendo muito ruído” (31,91%), “a empresa não me dá oportunidades para aprender, através da formação” (28,37%), “não tenho um horário de trabalho apropriado” (25,53%), e “não tenho responsabilidades acrescidas na minha função” (23,4%). O fator desmotivador menos mencionado foi “a matéria-prima utilizada não é de boa qualidade”, com apenas 7,1% dos inquiridos a incidirem neste fator.

### Setor terciário

Depois de analisado o setor secundário, importa agora fazer a mesma análise no setor terciário, para, posteriormente, tentar compreender as semelhanças e diferenças entre os dois setores de atividade. Dos 199 inquiridos deste setor, a esmagadora maioria sente-se motivada, com 68,84% das respostas positivas. Fazendo uma comparação entre a motivação dos inquiridos e as suas funções, obtém-se o seguinte gráfico.

Gráfico 6- comparação da motivação entre funções no setor terciário



**Fonte:** elaboração própria

A partir do gráfico, é possível compreender que a grande maioria das respostas são dadas por indivíduos com funções qualificadas, tendo 59,3% das respostas. Para além disso, dentro das funções qualificadas, apenas 26,27% dos inquiridos respondeu que não se sente motivado na sua função. Em relação às funções não qualificadas, a

maioria dos 81 inquiridos sente-se motivada na sua função, com 61,73% das respostas positivas.

Depois disto, importa analisar os fatores motivadores mais mencionados pelos inquiridos deste setor, estando eles presentes na seguinte tabela, por ordem decrescente.

*Tabela 22 - Fatores motivadores no setor terciário*

Fator motivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
Gosto pela tarefa que desempenho	169	84,92%
Gosto pela autonomia que tenho na tarefa	144	72,36%
Deparo-me com novos desafios constantemente	116	58,29%
Os meus colegas respeitam-me	116	58,29%
Sou perfeccionista em tudo o que faço, inclusive na minha profissão	113	56,78%
Há um grande espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, que colaboram entre si	102	51,26%
Tenho um horário de trabalho apropriado	98	49,25%
A chefia tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores	73	36,68%
A empresa tem boas infraestruturas/ instalações	70	35,18%
A chefia preocupa-se com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	67	33,66%
A empresa dá-me oportunidades para aprender, através da formação	66	33,17%
Outros (restantes 11)	472	-----

**Fonte:** elaboração própria

Mais uma vez, os fatores relacionados com a identificação do indivíduo com a tarefa aparecem em destaque neste setor, com a grande maioria dos votos dos inquiridos. A relação com os colegas também influencia a motivação dos inquiridos, assim como a relação com a chefia e as oportunidades que esta dá aos seus trabalhadores para se desenvolverem. Alguns dos fatores menos mencionados por estes inquiridos foram, por exemplo: “a chefia não pressiona excessivamente, nem exige me demasia” (29,65%), “a chefia motiva-me a fazer mais e melhor” (27,64%), “não me sinto sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido” (25,13%), e “a empresa oferece um bom ambiente laboral, com pouco ruído” (24,12%). O fator menos

mencionado, com apenas 11,56% dos inquiridos a mencionarem-no, foi “existem prémios de produtividade”.

Depois de analisados os fatores motivadores, seguem-se os fatores desmotivadores, que estão na seguinte tabela, também por ordem decrescente.

*Tabela 23- Fatores desmotivadores no setor terciário*

Fator desmotivador	Nº de vezes mencionado e respetiva percentagem	
Não existem prémios de produtividade	90	45,23%
Não existem oportunidades de progressão de carreira	86	43,22%
A empresa não paga bons salários	85	42,71%
Não sinto que a chefia atue com justiça	79	39,70%
A chefia não nos motiva a fazer mais e melhor	73	36,68%
Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido	68	34,17%
Não tenho um horário de trabalho apropriado	68	34,17%
A chefia não se preocupa com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	66	33,17%
Não me sinto desafiado	63	31,66%
Não há espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, não colaborando entre si	56	28,14%
A chefia pressiona excessivamente, e exige em demasia	52	26,13%
Outros (restantes 11)	327	-----

**Fonte:** elaboração própria

A partir desta tabela pode-se reter de imediato que o fator desmotivador mais votado foi, também, o menos mencionado na categoria dos fatores motivadores. Para além disso, pode-se concluir que os fatores desmotivadores que estão relacionados com recompensas e com a relação com a chefia comandam os temas que desmotivam os trabalhadores do setor terciário. Alguns dos fatores menos mencionados foram, por exemplo: “a chefia não tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores” (com 52 votos (29,15%), como o 11º mais mencionado), “a empresa não me dá oportunidades para aprender, através da formação” (21,61%), “não tenho gosto pela tarefa que desempenho” (18,09%), e “não tenho responsabilidades acrescidas na minha função” (18,09%). O fator desmotivador menos mencionado foi “não tenho um sentido de perfeccionismo na tarefa que desempenho” (6%).



## Discussão

---

No presente capítulo discutir-se-ão os resultados obtidos nos estudos anteriormente demonstrados. Esta análise conta com paralelismos entre os vários parâmetros investigados, assim como as principais diferenças encontradas entre os estudos e entre os setores em análise. Realizar-se-á, também, uma análise dos resultados à luz das teorias motivacionais explanadas no capítulo da Revisão da Literatura, numa tentativa de perceber se há paralelismos entre as duas partes ou um maior número de diferenças.

Começando pelas entrevistas, e pese embora o objetivo primordial das mesmas, a verdade é que se podem retirar algumas ilações dos resultados e compará-los com os resultados do inquérito. É, então, possível perceber que as principais áreas que causam motivação e desmotivação nos trabalhadores, na atualidade, são as características da tarefa, a relação com a chefia e com os colegas, as recompensas e as condições de trabalho. À luz da teoria Bifatorial, de Herzberg, é dito que os trabalhadores não sentem qualquer motivação ou satisfação com fatores relativos a condições de trabalho, a relações interpessoais dentro da organização ou até relativos ao salário auferido (Herzberg, 1974). No entanto, neste estudo qualitativo, todos estes temas foram mencionados, tanto pela positiva como pela negativa, o que significa que o salário ganho, as condições de trabalho e as relações interpessoais podem ser grandes fontes de motivação para os trabalhadores. Fazendo mais uma conexão entre as relações interpessoais e a literatura atual, é possível concluir que Portugal, país onde se realizou esta investigação, é considerado um país feminino, em que as relações afetivas e o sentimento de coletividade são muito valorizados (Pearce & Wassenaar, 2014). Posto isto, seria de esperar que os portugueses priorizassem este tipo de relações no ambiente organizacional, como é agora concluído com estes resultados. As condições de trabalho, também muito mencionadas, albergam fatores como o horário de trabalho e as próprias condições da empresa. Esta investigação corrobora, portanto, estudos realizados nos últimos anos que apontam que os portugueses valorizam um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo por isso importante um bom horário de trabalho (A. Silva, 2018).

Existem alguns fatores que, segundo a literatura, influenciam a motivação do indivíduo, mas não tiveram muita expressão neste estudo em particular. Um exemplo disto mesmo são os fatores referentes ao feedback e reconhecimento, que, não sendo referidos como motivadores, não confirmam parte das teorias de Herzberg e de

Hackman e Oldham, que defendem que um bom feedback e o reconhecimento de um bom desempenho por parte das chefias é motivador para os trabalhadores (Hackman & Oldham, 1976; Herzberg, 1974). Os entrevistados deste estudo priorizaram outros fatores relacionados com estes dois, como a preocupação por parte da chefia de ouvir as opiniões dos seus colaboradores.

Importa, também, refletir sobre os fatores que mais desmotivação geram dentro da amostra do estudo qualitativo. Dois dos fatores mais mencionados por inquiridos dos dois setores estão relacionados com o não sentir que a chefia atue com justiça e com o facto de a chefia pressionar excessivamente. Analisando estes dois fatores, pode-se concluir que, se o trabalhador fizesse um balanço positivo entre o que dá e recebe da sua empresa, isto é, se o trabalhador concluísse que dá na mesma medida que recebe ou que recebe mais do que aquilo que dá à empresa, fatores como os acima referidos não seriam tão mencionados como foram neste estudo. O facto de a chefia não atuar com justiça significa que poderá haver trabalhadores, dentro da empresa, a ser beneficiados em comparação com outros. O facto de um trabalhador sentir que a chefia exige em demasia significa que ele não sente que a empresa devolve na mesma medida que recebe dos seus colaboradores. Posto isto, o estudo acaba por evocar aquilo que diz a teoria da Equidade, porque esta teoria defende que a motivação de um trabalhador depende da diferença percebida pelo mesmo entre aquilo que dá à empresa onde trabalha e aquilo que recebe dessa mesma empresa (Adams, 1963). Este estudo corrobora, por isso, esta teoria, de forma bastante esclarecedora, e confirma que é importante que um trabalhador sinta que ele dá o mesmo que a empresa lhe dá em retorno, combatendo, assim, os níveis de desmotivação presentes em ambos os setores em estudo.

No seguimento do mesmo pensamento, e refletindo mais precisamente no fator relacionado com a chefia pressionar excessivamente, que contou com um grande número de menções de ambos os setores de atividade, é possível retirar mais algumas ilações. Em primeiro lugar, quando um trabalhador sente que a chefia exige demasiado de si, existe a probabilidade de haver situações de assédio moral no trabalho. Este assédio moral é um problema muito frequente em Portugal, com mais de 16% dos trabalhadores a admitirem que já sofreram deste tipo de assédio no local de trabalho. Alguns exemplos de assédio moral no trabalho são: desvalorização do trabalho desempenhado pelo indivíduo, críticas constantes e em público, promoção do isolamento social e estabelecimento de metas impossíveis de alcançar (Ministério da Economia e do Emprego, 2013). Com o acumular de todas estas situações e outras, também consideradas assédio moral no trabalho, os trabalhadores podem colapsar em



termos psicológicos e acabar por ficar em situação de *burnout*. Existem estatísticas que refletem a gravidade desta situação em Portugal, que dizem que 1 terço dos trabalhadores do país estão em risco de *burnout* (Lusa, 2018).

Para além disto, a partir do momento em que um trabalhador sente que a chefia pede em demasia, é sinal de que as duas partes não estão “no mesmo barco”, ou seja, há falta de comunicação e de um compromisso entre os dois lados. Se a chefia promover uma maior comunicação com os trabalhadores e se chegar a um tal compromisso, através de objetivos, este fator pode ser amplamente melhorado. Ao serem estabelecidos objetivos específicos e pensados para e com o próprio trabalhador, é provável que este não continue a sentir que a chefia lhe exige demasiado, uma vez que ele próprio teve a sua voz ouvida para o estabelecimento dos objetivos. Refira-se, ainda, o fator sobre a sensação de sobrecarga de trabalho, também um dos mais mencionados por ambos os setores. A chefia, ao refletir sobre as capacidades do trabalhador, ao conversar com o mesmo sobre o seu desempenho, e ao estabelecerem, em conjunto, objetivos mensuráveis, realistas e acordados por ambas as partes, irá combater, diretamente, os níveis de desmotivação dos seus trabalhadores, subindo proporcionalmente os níveis de motivação entre os mesmos. Estes factos aludem e corroboram a teoria da definição de objetivos, que defende que os trabalhadores, em conjunto com a sua chefia, devem estabelecer objetivos desafiantes e específicos para uma maior motivação (Bandura et al., 2003).

Por último, e já iniciando a análise ao estudo quantitativo, é, ainda, possível aferir que este conjunto de entrevistas corrobora o estudo quantitativo, porque a maior parte dos fatores desmotivadores referidos nas entrevistas fazem parte do tema da relação com a chefia, o que vai ao encontro do que aconteceu no inquérito, como será mais à frente analisado. No entanto, os fatores motivadores mais mencionados no inquérito referem-se às características da tarefa, e no conjunto de entrevistas os fatores motivadores mais mencionados referem-se às recompensas. Não obstante, no estudo quantitativo, o tema das recompensas, e, em especial, o tema dos salários, foi um dos que mais relevância obteve. 24,41% (83 inquiridos) referiram que o facto da empresa pagar bons salários os motiva na sua função. Ainda que não seja um número muito grande, é sinal de que este fator pode, de facto, ser fonte de motivação, mesmo que seja para um menor número de indivíduos. Isto significa que o estudo não corrobora, mais uma vez, a teoria Bifatorial de Herzberg, uma vez que o salário, segundo Herzberg (1974), faz parte dos fatores higiénicos e, como tal, poderia apenas ser fonte de desmotivação, e nunca de motivação para os trabalhadores. É pertinente, também, dizer que este fator motivador aparece no top dos mais mencionados por inquiridos

desmotivados com a sua função, com 37 dos 83 inquiridos (44,58%) a pertencer a este grupo. Isto poderá significar que, quando os trabalhadores não se sentem motivados para a tarefa que desempenham, tendem a valorizar mais as recompensas que recebem pelo seu desempenho, como é o caso do salário.

Analisando agora de forma mais profunda os resultados do estudo quantitativo, é possível afirmar que a grande maioria das respostas dos inquiridos, sem distinção de setores, em relação aos fatores que as motivam focou-se em 2 destes temas: as características da tarefa, e as relações com a chefia e com os colegas. Isto significa que este estudo corrobora a Teoria dos Motivos (McClelland, 1985), já que foi possível compreender três tipos de motivação, ou motivos, que influenciam os trabalhadores de ambos os setores. Fatores como “gosto pela autonomia que tenho na empresa” e “deparo-me com novos desafios constantemente” foram dos mais mencionados pelos inquiridos, o que reflete a importância da motivação para o sucesso, uma vez que, segundo a Teoria dos Motivos, a motivação para o sucesso faz com que os trabalhadores queiram assumir responsabilidades e correr riscos (McClelland & Burnham, 2003). Por outro lado, nos fatores desmotivadores, um dos fatores mais votados foi “não me sinto desafiado”, o que reforça este facto.

Os fatores “os meus colegas respeitam-me” e “há um grande espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, que colaboram entre si” remetem para o facto de ser importante para os trabalhadores que hajam relações laborais fortes, como já foi referido anteriormente, salientando assim a importância da motivação por afiliação, também presente nesta teoria. O facto de as relações interpessoais dentro da organização serem fonte de motivação para os trabalhadores refuta, uma vez mais, a teoria de Herzberg, já que, segundo o investigador, estas relações laborais são fatores higiénicos, que não promovem comportamentos positivos, garantindo apenas a inexistência de comportamentos negativos no trabalho.

Foram muitos os inquiridos que, independentemente do setor, função e do seu nível de motivação ou desmotivação, fizeram menção a fatores relacionados com as características da função. “Gosto pela tarefa que desempenho”, “gosto pela autonomia que tenho na tarefa” e “deparo-me com novos desafios constantemente” foram os fatores motivadores mais vezes mencionados no estudo. Isto significa que os trabalhadores estão de acordo com a Teoria das Características da Função, desenvolvida por Hackman e Oldham, uma vez que há uma tendência para se ser tão mais motivado quanto mais se gostar da tarefa que se desempenha, aludindo à questão da identidade, presente nesta teoria. Para além disto, tendo em conta que teoria das

Características da Função reflete, sobretudo, no quão importante é o trabalhador identificar-se com a tarefa que desempenha, e na importância da autonomia e do feedback para o mesmo (Hackman & Oldham, 1976), o estudo também reflete no fator da autonomia. Tendo em conta a quantidade de menções que este fator obteve neste estudo, é possível dizer que esta característica tem a sua importância corroborada nesta investigação. Se o trabalhador se identifica com a tarefa que desempenha, pode-se pressupor que o trabalhador percebe que aquilo que faz tem impacto nos outros, seja a organização em si, os clientes, ou os próprios colegas de trabalho. Desta forma, pode-se, eventualmente extrapolar que, ao gostar da tarefa desempenhada, o indivíduo acaba por ter em si características conducentes à identidade e ao significado da tarefa. Este significado da tarefa, como foi explicado anteriormente aquando a explanação da teoria das Características da Função, gera uma relação causa-efeito. Neste caso, os trabalhadores sentem determinados estados psicológicos, como é o caso do significado experimentado e da responsabilidade experimentada. Isto acontece devido à percepção por parte dos trabalhadores de que as suas tarefas são importantes e têm a sua autonomia para o desempenho das mesmas.

Se grande parte dos inquiridos mencionou que o facto de terem novos desafios os motiva, havendo, inclusive, uma parte significativa a referir que o facto de não se sentirem desafiados na sua função os desmotiva, significa que, na verdade, a utilização das mesmas aptidões para a realização de determinada tarefa é, de facto, uma fonte de desmotivação. A sede por novos desafios significa que existe um desejo, por parte dos trabalhadores, em desenvolver novas aptidões, novas capacidades, pelo que a parte referente à variedade da teoria das Características da Função é, também, corroborada por este estudo.

Outro fator motivador bastante mencionado pelos inquiridos deste estudo foi o facto de se identificarem como perfeccionistas, característica esta que os ajuda a estarem motivados para cumprirem de forma eficiente e eficaz o seu papel. Este é um dado importante, na medida em que não é mencionado em nenhuma das teorias motivacionais mais investigadas e conhecidas. O facto de um indivíduo se sentir perfeccionista ao ponto de querer cumprir da melhor forma possível a sua tarefa leva a crer que haja uma conscienciosidade no próprio trabalhador. Esta conscienciosidade está presente em teorias da Psicologia como o Modelo dos Big Five, em que é defendido que há cinco fatores a ter em conta na personalidade de cada pessoa: abertura para a experiência, a conscienciosidade, a extroversão, o neuroticismo e a agradabilidade (Goldberg, 1993). Também se pode considerar esta conscienciosidade parte do que é a motivação intrínseca do próprio indivíduo, que se caracteriza por ser uma motivação

pessoal, que visa o alcance de objetivos pessoais do indivíduo. Posto isto, este fator da conscienciosidade deveria ser tomado em consideração quando se fala em motivação, já que foi um dos fatores mais mencionados neste estudo quantitativo, com 55% dos inquiridos a mencionarem-no.

A partir dos resultados dos inquiridos em geral, sem fazer nenhuma distinção entre setores de atividade, é possível concluir que nem todos os fatores que mais motivam são os mesmos que menos desmotivam, e vice-versa. O fator referente à matéria-prima, por exemplo, é um dos que menos motiva, com apenas 17,06% das menções, e é também o fator que menos desmotiva os inquiridos, com 6,76% das referências. O mesmo acontece com o fator sobre as máquinas e instrumentos utilizados no desempenho da tarefa. Apesar disso, há outros fatores que são, realmente motivadores, na medida em que são muito mencionados como potenciadores de motivação, e, por outro, são pouco mencionados como potenciadores de desmotivação. É o caso do fator sobre a autonomia na tarefa (66,47% referiram como fator motivador, 12,06% referiram como fator desmotivador), do fator sobre os colegas respeitarem o indivíduo (56,18% referiram como fator motivador, 12,94% referiram como fator desmotivador) e o fator sobre as infraestruturas da empresa (37,65% referiram como fator motivador, 16,76% referiram como fator desmotivador).

Por outro lado, há fatores que são, realmente, desmotivadores, sendo também os que menos motivam os inquiridos, como é o caso do fator sobre os prémios de produtividade (13,82% referiram como fator motivador, 46,47% referiram como fator desmotivador) e o fator sobre a atuação da chefia com justiça (17,35% referiram como fator motivador, 45,29% referiram como fator desmotivador).

Achou-se pertinente fazer uma análise dos resultados entre géneros, com o objetivo de perceber se há diferenças significativas entre os dois pólos. Apesar de poucas, a verdade é que as diferenças encontradas são interessantes. Começando pelos resultados do género masculino, é possível concluir que estes inquiridos não sentem que as suas chefias atuem com justiça (com 39,29% das menções), o que os desmotiva. Para além disso, o espírito de equipa entre colegas é um fator a causar alguma divisão, uma vez que foi o 7º mais mencionado em termos motivadores, com 42,86% das menções, e o 6º mais mencionado em termos desmotivadores, com 31,25% das referências. Apesar de haver muitos inquiridos a sentirem-se desafiados na sua tarefa (foi o 3º mais mencionado em termos motivadores, com 56,25%), há, também, muitos a não sentirem o mesmo, com este fator a ser o 10º mais mencionado em termos desmotivadores (28,57% das referências).

Olhando agora para o género feminino, volta a acontecer o mesmo em relação ao fator referente ao sentimento de desafio no trabalho, sendo o 5º mais mencionado de um lado, com 56,58% das menções, e o 7º mais mencionado do outro, com 35,96% das inquiridas a mencionarem-no. A questão do horário de trabalho também divide a amostra, com as inquiridas a elegerem-no como 6º mais motivador, com 52,19% das referências, e 10º mais desmotivador, com 32,46% das menções. Posto isto, parece que o género feminino dá mais valor ao horário de trabalho do que o género masculino. Isto poderá estar relacionado com o facto de as mulheres ainda terem muito mais responsabilidades do que os homens em termos de tarefas domésticas. As mulheres gastam três vezes mais horas diárias neste tipo de tarefas do que os homens (Costa, 2018).

É interessante o facto de, no lado masculino, o fator “não existem oportunidades de progressão de carreira” aparecer apenas em 11º (27,68% das menções), ao passo que, do lado feminino, aparece em 3º lugar (50,44%). Isto poderá significar que as questões relativas à discriminação entre géneros no mundo do trabalho ainda continuam a existir em Portugal, já que apenas 1 terço das mulheres ocupam cargos de gestão nas empresas do país, por exemplo (Costa, 2018). Por outro lado, o fator sobre a preocupação da chefia em relação ao bem-estar dos trabalhadores aparece melhor classificado nos resultados do género feminino, em comparação com o género masculino. Isto poderá ir ao encontro do que foi referido anteriormente, em que, apesar de não haver tantas oportunidades de progressão de carreira para mulheres, estas acabam por ser mais protegidas em termos de segurança no trabalho devido às próprias leis do país do que os homens, através de normas sobre a saúde feminina, maternidade e integridade física e moral (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2013). Para além disso, a própria natureza do género feminino acaba por justificar o maior número de menções destes fatores, já que as mulheres, de um modo geral, valorizam muito mais as relações, devido às suas características mais afiliativas do que o género masculino. Por fim, importa referir que no género masculino foi notada uma maior motivação pelo salário e pelo facto de a chefia não pressionar os trabalhadores. Já relativamente ao género feminino, este dá maior preferência às instalações da empresa e à sensação de bem-estar proporcionada pela chefia da organização.

Importa agora analisar os resultados obtidos pelos inquiridos motivados e desmotivados. Do lado dos indivíduos motivados, há uma relação entre a ordem dos fatores motivadores e desmotivadores, na medida em que os fatores mais mencionados num lado são os menos mencionados no outro. No entanto, há alguns fatores que se mantêm nos mesmos lugares, como é o caso do fator referente à matéria-prima, que foi

o 21º mais mencionado nos dois flancos (16,06% dos inquiridos motivados mencionaram-no como fator motivador, e 7,80% referiram-no como fator desmotivador). Também os fatores referentes às responsabilidades acrescidas na função e da pressão que a chefia exerce sobre os trabalhadores ficam, praticamente, no mesmo lugar em ambos os lados, em 14º (com 26,61% em termos motivadores e 18,35% em termos desmotivadores) e 12º (56,88%)/ 11º (23,40%) lugares, respetivamente.

Do lado dos inquiridos desmotivados, apesar de haver, também, uma relação entre os dois lados, há alguns factos interessantes a ter em conta. O fator motivador mais mencionado, sobre o gosto pela tarefa que se desempenha, aparece em 12º (33,61%) do lado desmotivador, a meio da tabela, o que significa que há um bom número de inquiridos desmotivados, precisamente porque não gosta da tarefa que desempenha. Para além disso, os fatores referentes ao sentimento de desafio e sobre o espírito de equipa estão, mais ou menos, nos mesmos lugares nos dois pólos, ainda que um pouco mais a trás no lado desmotivador. Significa isto que há, também, uma divisão dos inquiridos em relação a estes temas. Por último, o fator referente aos salários é o 10º mais mencionado do lado motivador (com 30,33% das referências), e o 3º mais mencionado no lado desmotivador (com 61,48%), o que significa que este fator não gera total consenso nos inquiridos – apesar de ser o 3º mais desmotivador, também motiva muitos dos inquiridos que se sentem desmotivados na sua tarefa.

Comparando estes últimos resultados analisados com os dos inquiridos motivados, é possível perceber que, para os inquiridos motivados, fatores relacionados com a chefia e a relação com a mesma são muito importantes, motivando-os. Já no lado dos inquiridos desmotivados, fatores relacionados com a relação com a chefia não são dos mais mencionados, sendo mais visível a preferência pelas condições físicas da empresa e pelas recompensas. Posto isto, é possível perceber que este conjunto de trabalhadores refere, fundamentalmente, fatores higiénicos para se sentirem motivados, o que, mais uma vez, refuta parte da teoria de Herzberg, mencionada anteriormente.

Do lado dos fatores desmotivadores, os fatores mencionados são, praticamente, os mesmos, apesar das posições em que se situam se alterarem ligeiramente. A única grande diferença é o facto de, no caso dos inquiridos motivados, o fator “não tenho um horário de trabalho apropriado” aparecer como um dos mais mencionados. No caso dos inquiridos desmotivados aparecer o fator “não me sinto desafiado”, o que alude um pouco à identificação do indivíduo com a tarefa.

Depois de analisados os resultados obtidos entre inquiridos motivados e desmotivados, importa agora analisar os resultados em relação aos inquiridos com

funções qualificadas e não qualificadas. Há quatro factos que devem ser relevados no que toca aos fatores dos inquiridos com funções qualificadas. Em primeiro lugar, o fator referente ao sentir-se desafiado aparece em 3º lugar no polo dos motivadores (63,74%) e em 7º no polo dos desmotivadores (36,26%). O mesmo acontece com o fator referente ao horário de trabalho, que do lado motivador surge em 6º (51,46%) e no lado contrário surge em 9º (32,16%), e com o fator sobre responsabilidades acrescidas na função, que surge em 17º (21,64%) e em 16º (18,71%). O fator sobre as máquinas e instrumentos utilizados aparece nas últimas posições tanto no lado motivador como no lado desmotivador. Significa, então, que os instrumentos e máquinas utilizados e a matéria-prima não têm muita influência sobre este grupo de inquiridos com funções qualificadas, assim como as responsabilidades acrescidas na tarefa. Não é muito surpreendente que os instrumentos e máquinas utilizados não tenham muita influência neste conjunto de trabalhadores, porque, tendo eles funções qualificadas, à partida não devem utilizar muitas máquinas ou instrumentos específicos, sendo isto mais utilizado por pessoas com funções não qualificadas. Por outro lado, o fator referente aos desafios presentes nas tarefas desempenhadas gera algum desalinhamento, assim como os horários de trabalho praticados por estes trabalhadores.

O grupo de inquiridos com funções não qualificadas é unânime quanto à grande importância de fatores como o respeito entre colegas e a autonomia na tarefa desempenhada. Também há um consenso relativamente à pouca importância que a matéria-prima tem na motivação dos trabalhadores, o que não é uma grande surpresa, tendo em conta que a literatura não aborda esta temática e no estudo qualitativo apenas um entrevistado mencionou este fator. Já o fator relativamente ao espírito de equipa gera alguma discórdia, uma vez que aparece em 7º no lado motivador (46,75%) e em 9º no lado desmotivador (33,73%).

Apesar dos temas mais abordados dos inquiridos com funções qualificadas e não qualificadas serem os mesmos, há uma diferença entre eles. Para os inquiridos com funções qualificadas, há um maior ênfase no fator relacionado com a chefia não ter em conta as opiniões dos trabalhadores. Tendo funções qualificadas, estes trabalhadores, à partida, têm posições na hierarquia da organização com algum relevo, o que faz com que esperem mais dos seus superiores, como serem ouvidas pela sua chefia. Já no lado dos inquiridos com funções não qualificadas, este fator não é dos mais mencionados, havendo um maior destaque para o fator sobre a pressão exercida sobre os trabalhadores pela chefia. Estes dois factos podem estar relacionados, precisamente, com a natureza diferente das duas categorias de funções. Neste caso, funções não qualificadas, seja em que setor for, à partida estarão ligadas à produção, logo, é normal

que estes trabalhadores sintam maior pressão e que isso seja maior motivo de desmotivação do que o fator relacionado com as opiniões dos trabalhadores serem levadas em conta.

Abordando agora o setor industrial, conclui-se que os fatores mais referidos do lado motivador e desmotivador se complementam, na medida em que se reforçam mutuamente. Nos fatores motivadores é notável a influência positiva da identificação do indivíduo com a tarefa, da relação com os colegas e das condições físicas da própria empresa, e a influência mínima que os fatores relacionados com as recompensas e com a relação com a chefia têm na motivação dos trabalhadores deste setor. Do lado oposto, os fatores desmotivadores mostram a influência que a relação com a chefia e as recompensas têm na desmotivação dos trabalhadores, sendo as principais causas para a desmotivação neste setor.

Já no setor terciário, é visível que alguns fatores que não motivam muito, também não desmotivam muito, como já foi mencionado anteriormente. Um desses fatores é o referente às máquinas, provavelmente porque, sendo o setor terciário, os trabalhadores não têm de lidar com máquinas e instrumentos tão específicos como no setor industrial, por exemplo. Outro dado a ter em conta é o fator menos motivador ser o 1º mais desmotivador, o que significa que as duas tabelas deste setor de atividade se corroboram, ainda que com algumas nuances menos importantes. O mesmo acontece com o fator sobre oportunidades de progressão na carreira, sendo o 20º mais mencionado em termos motivadores (19,60%) e o 2º mais mencionado em termos desmotivadores (43,22%). O fator desmotivador menos mencionado é referente ao perfeccionismo inerente do inquirido, que, apesar de não estar no 1º lugar da tabela oposta, está no 5º, sendo por isso uma diferença também considerável.

Importa agora comparar os dois setores um com o outro, para assim se perceber quais são as principais diferenças e semelhanças em termos de motivação e desmotivação para os seus trabalhadores. A partir de uma primeira análise, é possível estabelecer uma grande diferença entre os dois setores, sendo ela o facto de, no setor secundário, a generalidade dos inquiridos pertencer a funções não qualificadas, ao contrário do setor terciário, com a grande maioria a ter funções qualificadas. Isto pode dever-se ao facto de as funções mais usuais do setor industrial serem não qualificadas, como é o exemplo de grande parte do chão de fábrica de qualquer empresa deste setor.

Comparando os dois setores em termos de fatores motivadores, pode-se concluir que não há diferenças significativas, com os primeiros 5 fatores a coincidir nos dois setores. Apesar disso, existem, ainda assim, algumas diferenças, como é o caso do



fator menos mencionado nos dois setores. Enquanto que no setor industrial foi o fator “aprecio a justiça com que a chefia atua”, no caso do setor terciário foi “existem prêmios de produtividade”. Para além disso, no setor secundário os fatores “existem oportunidades de progressão de carreira” e “as máquinas/ instrumentos de trabalho utilizados são apropriados e atuais” tiveram lugar no top dos fatores mais mencionados, muito provavelmente devido à natureza das tarefas deste setor. Já os inquiridos do setor terciário privilegiaram dois fatores pouco mencionados pelo setor secundário, sendo eles “a chefia tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores” e “a chefia preocupa-se com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores”, o que, possivelmente, também estará relacionado com as características das tarefas deste setor de atividade.

Em termos de desmotivação, os dois setores de atividade têm, praticamente, os mesmos fatores mencionados, apesar da ordem não ser a mesma na indústria e nos serviços. A principal diferença reside no facto de, para os inquiridos do setor terciário, não ter um horário de trabalho apropriado ser um dos fatores mais desmotivadores, e para os inquiridos do setor industrial este fator não ser dos mais mencionados. Neste caso, a questão do setor e da própria natureza da função tem algum peso, já que na maioria das funções do setor industrial, os trabalhadores têm um horário fixo estipulado, havendo alguns casos em que são realizadas horas extraordinárias, mas que são totalmente remuneradas. Já no setor terciário, isto não acontece, não havendo horários fixos, e, muitas vezes, os trabalhadores não são remunerados das horas extraordinárias que realizam. Pode-se concluir, então, que em ambos os setores os fatores que mais desmotivam fazem parte da categoria das recompensas e da relação com a chefia.

Apesar de existirem diferenças nos vários grupos analisados neste capítulo, tanto em termos de fatores motivadores como desmotivadores, parece que a teoria de Herzberg (1974), ao referir que aquilo que motiva os trabalhadores não é o mesmo que desmotiva, é corroborada neste estudo, uma vez que os fatores mais motivadores são totalmente diferentes dos fatores mais desmotivadores.



## **Conclusões, implicações para a gestão e limitações**

---

Agora que toda a informação recolhida para esta investigação foi apresentada, analisada e discutida, é necessário agora sistematizar as principais conclusões deste estudo, tanto a nível geral como em particular, dos setores secundário e terciário.

Começando, então, pelas conclusões mais globais, é importante realçar que os temas que mais influenciam a motivação ou desmotivação dos trabalhadores destes setores são as características da tarefa, a relação com a chefia e com os colegas de trabalho, as condições de trabalho e as recompensas. Se isto já foi visível aquando a realização das entrevistas, provou-se, ainda mais, a veracidade da situação com o estudo quantitativo. O conjunto de fatores referentes às características da tarefa destacou-se em termos de fatores que motivam os trabalhadores, e não tanto em relação ao que os desmotiva. Significa, então, que gostar da tarefa desempenhada, e gostar de ter autonomia e de novos desafios na mesma é já um bom caminho percorrido para o trabalhador se sentir motivado na sua função.

A relação com os colegas teve resultados um pouco divididos. O facto de o trabalhador se sentir respeitado pelos colegas motiva-o, assim como o espírito de equipa entre todos; no entanto, este último fator sobre o espírito de equipa foi, também, um dos mais mencionados em termos de desmotivação, o que significa que esta relação com os restantes trabalhadores da organização potencia tanto a motivação como a desmotivação nos trabalhadores. Já a relação com a chefia não deixa tantas dúvidas: a grande maioria dos fatores referentes a este tema foi mais mencionado em relação à desmotivação, sendo 5 os fatores desmotivadores relativos a este tema que se encontram nos 11 mais mencionados. As empresas portuguesas continuam com problemas nas relações entre chefias e trabalhadores. Os principais problemas referidos pelos inquiridos foram a excessiva pressão por parte da chefia sobre eles, e a falta de preocupação e respeito por parte das chefias em relação aos seus subordinados.

As condições de trabalho, ainda que mais mencionadas como fatores positivos, que potenciam a motivação, foram, também, referidos como desmotivadores. O principal fator referido relativo às condições de trabalho é sobre o horário de trabalho dos inquiridos. 172 indivíduos consideram motivador terem um horário apropriado; no entanto, outros 104 inquiridos referiram que o facto de não terem um horário apropriado os desmotiva. Em relação aos restantes fatores deste tema, o mais mencionado pela

generalidade dos inquiridos é o facto da empresa ter boas infraestruturas e instalações, facto esse que as motiva na sua função laboral.

Por fim, importa refletir sobre as recompensas e os seus fatores adjacentes. Estes fatores são, de longe, muito mais referidos em termos de desmotivação, havendo apenas um fator referido positivamente, sendo ele referente à formação oferecida pela empresa. À exceção deste, existem outros 3 fatores, todos eles mais referidos em termos negativos, estando os três nos 4 fatores desmotivadores mais mencionados. O facto de a empresa não pagar bons salários nem prémios de produtividade, assim como o facto de não existirem oportunidades de progressão de carreira na empresa desmotiva, aproximadamente, metade dos inquiridos neste estudo quantitativo.

Todas estas conclusões são visíveis no setor secundário e no terciário, pelo que é premente que as chefias das organizações de ambos os setores reflitam sobre as recompensas dadas aos seus trabalhadores, assim como é essencial que desenvolvam melhores relações com os seus subordinados. É fulcral que os trabalhadores se sintam respeitados e ouvidos nas empresas onde trabalham, e isto só poderá acontecer se as chefias o permitirem e o impulsionarem.

### **Implicações para a Gestão**

Depois das conclusões analisadas, importa agora analisar as mesmas e perceber em que é que estas contribuem para a Gestão, na atualidade. Tendo em conta que o Setor da Indústria e dos Serviços têm características organizacionais e de tarefa totalmente diferentes, as conclusões retiradas deste estudo serão, necessariamente diferentes para os dois setores. Por isso, este capítulo será dividido em duas partes, uma para cada setor de atividade. Apesar desta divisão, há ilações que podem ser retiradas de forma mais generalizada.

Em primeiro lugar, é preciso que os líderes e as chefias das empresas portuguesas tenham em conta que os principais fatores a motivar trabalhadores são as próprias características da tarefa. É importante que os trabalhadores se sintam bem a desempenhar as suas tarefas, e isso torna-se mais fácil se estes gostarem do que fazem. Como o facto de gostar, ou não, não depende inteiramente da empresa, torna-se importante que as chefias proporcionem as condições necessárias para os seus trabalhadores se sintam o mais confortáveis e identificados possível com as suas tarefas.

Para além disso, é necessário que sejam fomentadas boas relações entre subordinados e entre estes e as suas chefias, como será explanado mais à frente dos capítulos seguintes. É, ainda, importante que as condições da empresa não sejam descuradas. É necessário que hajam boas instalações, instrumentos atuais e um especial cuidado com a regulação da temperatura das próprias instalações, que foi algo bastante mencionado pelos entrevistados no estudo qualitativo.

### **Setor da Indústria**

Tendo em conta os resultados obtidos neste estudo, e no seguimento do que foi anteriormente dito, é importante para os trabalhadores deste setor que as máquinas e instrumentos utilizados estejam em boas condições e sejam atuais. Este facto acaba por motivar os trabalhadores deste setor. Para além disto, é importante que as relações entre colegas e com a chefia sejam boas, isto é, que haja um bom ambiente entre todos, com, essencialmente, um bom espírito de equipa. Alguns dos fatores que acabam por causar maior desmotivação entre os indivíduos deste setor estão relacionados com o facto de não se sentirem apoiados e ouvidos pela sua chefia, pelo que é um fator que deve ser tido em consideração e alvo de mudanças mais severas.

Posto isto, a liderança transformacional é, assim, a mais indicada para os ambientes organizacionais industriais, porque consegue contrariar a tendência de os trabalhadores se sentirem desmotivados em relação à sua ligação com a chefia (Sarros, Tanewski, Winter, Santora, & Densten, 2002). Um líder transformacional convence qualquer trabalhador que o seu trabalho tem um propósito e é importante para a organização (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007). Para além disso, é importante que um líder transformacional previna situações de assédio moral, não pressionando em demasia os seus trabalhadores. Situações de *burnout* em nada ajudam uma organização, e cabe aos líderes organizacionais prevenir casos deste teor a partir da raiz do seu problema – o assédio moral no trabalho. Desta forma, em todas as organizações é possível um líder transformacional encontrar trabalhadores com motivações mais intrínsecas, e por consequência, serão mais comprometidos com as suas tarefas, mesmo que estas sejam monótonas. Já os trabalhadores com motivações mais extrínsecas, ou trabalhadores que têm necessidade de ser desafiados a nível cognitivo mais frequentemente, terão melhor desempenho com tarefas mais desafiadoras e complexas (Drory, 1982).

## **Setor dos Serviços**

Os resultados obtidos dos inquiridos deste setor dizem que, para além da identificação com a tarefa, o facto de se sentirem ouvidos pelos seus superiores tem uma grande influência positiva na sua motivação, assim como a preocupação demonstrada pelas chefias em relação aos seus subordinados. Tendo isso em conta, é necessário que se continue a apostar neste tipo de relação neste setor, privilegiando relações de proximidade entre as duas partes. Isto significa que o tipo de liderança certo tem a capacidade de influenciar o ambiente organizacional neste setor, sendo considerada a liderança carismática o tipo de liderança mais propício a um bom ambiente organizacional neste setor (Essays, 2016).

Para além disto, um fator muito mais referido neste setor do que no setor industrial foi o fator relacionado com o horário de trabalho, havendo uma divisão entre os inquiridos. 98 do inquiridos referiram que o seu horário é apropriado e isso os motiva, mas 68 outros inquiridos sentem que o seu horário não é o apropriado e que esse facto é desmotivador. Por conseguinte, é necessário que as empresas, em especial deste setor, tenham em atenção à carga horária praticada por cada um dos seus trabalhadores. Isto porque, para além de ser desmotivador, pode ser, também, contraproducente a questão de os indivíduos trabalharem por grande períodos de tempo. Seria um bom compromisso, por parte das chefias, que estas estipulassem períodos máximos de trabalho diário neste setor, e que estes períodos fossem, efetivamente, cumpridos. Seria importante que os trabalhadores que não trabalhassem para lá do estipulado não fossem criticados e, de certa forma, punidos pelas chefias por esse facto. Com isto, haveriam mais trabalhadores motivados neste setor, com horários de trabalho apropriados, e, por consequência, melhores relações entre subordinados e as suas respetivas chefias.

## **Limitações e estudos futuros**

Este estudo, apesar de ter sido concluído com sucesso, teve algumas limitações no que ao estudo quantitativo diz respeito. É um facto que o inquérito realizado no estudo teve um número de respostas bastante satisfatório (340 respostas). No entanto, alguns dos inquiridos queixaram-se da extensão do inquérito. Devido a este facto, e ao tempo limitado para a realização desta investigação, não foi possível colocar outros fatores que não estiveram tão presentes neste estudo, ou colocar uma questão com resposta livre para o inquirido escrever outros fatores sentidos pelo próprio.

Para além disto, no que ao estudo qualitativo diz respeito, também foram sentidas algumas dificuldades, na medida em que nem todas as pessoas se sentem à vontade para serem entrevistadas, e para dizerem o que realmente sentem com receio que isso seja descoberto pelas chefias das suas empresas. Apesar disto não ter impedido a realização das entrevistas necessárias para o estudo, acabou por limitar a escolha dos entrevistados, com o objetivo de serem escolhidos indivíduos com percursos profissionais o mais diferentes possível.

Por último, foram, também, sentidas algumas dificuldades na realização da revisão da literatura, mais precisamente, no capítulo sobre o setor terciário. Foi sentido que as características das tarefas deste setor tão vasto não estão muito investigadas na literatura atual, em comparação com as características das tarefas do setor secundário, em que foram obtidas bastantes fontes de informação. Foi, por isso, um pouco mais difícil conseguir obter informação pertinente e com referências bibliográficas para este estudo em relação ao setor dos serviços.

Tendo em conta os pontos acima mencionados, estudos futuros devem ser realizados com um período maior de tempo, para que seja explanado tudo com maior pormenor ao grupo de inquiridos, tanto em relação aos objetivos do estudo como em relação àquilo que é esperado dos próprios inquiridos. É sugerido, ainda, que no estudo quantitativo seja acrescentada uma questão de resposta livre para o inquirido referir outros fatores não indicados no estudo, como foi mencionado anteriormente. Para além disso, é aconselhado que sejam entrevistados mais indivíduos de ambos os setores, conseguindo a amostra o mais vasta possível, assegurando sempre a confidencialidade das respostas. As entrevistas devem ser mais aprofundadas, de forma a conseguir um maior leque de informação o mais pertinente possível. Por último, estudos futuros devem incluir uma investigação mais profunda sobre o setor terciário, tentando encontrar mais características sobre este setor que ainda não está investigado de forma tão exaustiva como seria de esperar.





## Referências Bibliográficas

---

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho. (2008). Proteger os trabalhadores da hotelaria e restauração. Retrieved March 9, 2019, from <http://www.act.gov.pt/>.
- Amorim, M. (2016). *A Satisfação e a Qualidade de Vida no Trabalho dos Colaboradores de Unidades Funcionais do ACES Dão Lafões*. Universidade Católica Portuguesa. Retrieved from <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21932/1/Tese Margarida Amorim.pdf>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Atkinson, J., McClelland, D., & Veroff, J. (1992). *Motivation and personality: handbook of thematic content analysis*. (C. P. Smith, Ed.). New York, NY, US: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511527937>
- Bandt, J. De. (1999). The Concept of Labour and Competence Requirements in a Service Economy. *The Service Industries Journal*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/02642069900000001>
- Bandura, A., Locke, E. A., Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Williams, A. A., Vancouver, J. B., & Tischner, E. C. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87–99. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- Banerjee, A. (2015). Integrating Human Motivation in Service Productivity. *Procedia Manufacturing*, 3, 3591–3598. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.726>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. Retrieved from [http://techtied.net/wp-content/uploads/2007/10/bass\\_transformational\\_leadership.pdf](http://techtied.net/wp-content/uploads/2007/10/bass_transformational_leadership.pdf)
- Batchelor, R. (1994). *Henry Ford: Mass Production, Modernism, and Design* (4th ed.). Manchester: Manchester University Press.
- Belojevic, G., Jakovljevic, B., & Slepcevic, V. (2003). Noise and Mental Performance: Personality attributes and noise sensitivity. *Noise & Health*, 6(21), 77–89.
- Blessing-White, I. (2005). *Employee Engagement Report 2005*. New Jersey.
- Brief, A. P., & Aldac, R. J. (1977). The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management Review*, 2(3), 496–500. <https://doi.org/10.5465/AMR.1977.4281861>
- Buckle, P. W., & Devereux, J. J. (2002). The nature of work-related neck and upper limb musculoskeletal disorders. *Applied Ergonomics*, 33(3), 207–217.
- Burns, W. (1973). *Noise and man* (Revised Ed). London: John Murray.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). Motivation Theory in Industrial and

- Organizational Psychology. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st ed., pp. 63–130). Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
- Casey, R., & Robbins, J. (2008). Benefits of High Internal Work Motivation Comparing Retail Sector to Manufacturing. *Journal of Diversity Management*, 3(3), 13–18.
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189–203. <https://doi.org/10.1177/1523422309333147>
- Chowdhury, S., & Miles, G. (2006). Customer-induced uncertainty in predicting organizational design: Empirical evidence challenging the service versus manufacturing dichotomy. *Journal of Business Research*, 59(1), 121–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.02.006>
- Coffman, C., & González Molina, G. (2002). *Follow this path: how the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York: Time Warner.
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2013). *Relatório sobre o progresso da igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional- 2012*. Lisbon. Retrieved from [http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat\\_iguald\\_homens\\_mulheres\\_12.pdf](http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat_iguald_homens_mulheres_12.pdf)
- Corporate Executive Board. (2004). *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*. Washington DC. Retrieved from [www.corporateleadershipcouncil.com](http://www.corporateleadershipcouncil.com)
- Costa, R. M. (2018). Portugal e a igualdade de género: bom nas leis, mau na distribuição do trabalho doméstico. Retrieved June 28, 2019, from <https://www.publico.pt/2018/12/07/sociedade/noticia/portugal-quinto-pais-onde-leis-normas-sociais-garantem-igualdade-genero-1853842>
- Damrad-Frye, R., & Laird, J. D. (1989). The Experience of Boredom: The Role of the Self-Perception of Attention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(2), 315–320. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.2.315>
- Davidson, M. C. G. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206–213. <https://doi.org/10.1108/09596110310475658>
- Davidson, M., Manning, M. L., Brosnan, P., & Timo, N. (2001). Organizational Climate, Perceived Customer Satisfaction, and Revenue per Available Room in Four- and Five-Star Australian Hotels. *Tourism Analysis*, 6(2), 123–137. <https://doi.org/10.3727/108354201108749782>
- Deci, E. L. (1992). The Relation of interest to the Motivation of Behaviour: A Self-Determination Theory Perspective. In *The Role of Interest in Learning and Development* (1st ed., pp. 43–70). Abingdon: Routledge.
- Depósitos, C. G. (2016). Função pública vs. setor privado: Descubra as diferenças. Retrieved March 9, 2019, from <http://saldopositivo.cgd.pt/trabalhadores-do-estado-vs-privado-descubra-as-diferencas/>
- Drory, A. (1982). Individual Differences in Boredom Proneness and Task Effectiveness at Work. *Personnel Psychology*, 35(1), 141–151. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1982.tb02190.x>
- Elsbach, K. D., & Hargadon, A. B. (2006). Enhancing Creativity Through “Mindless” Work: A Framework of Workday Design. *Organization Science*, 17(4), 470–483.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0193>

Essays, U. (2016). Employee Motivation In Service Sector Management Essay. Retrieved March 7, 2019, from <https://www.ukessays.com/essays/management/employee-motivation-in-service-sector-management-essay.php>

Etzioni, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations* (Revised Ed). New York: NY: Free Press.

Exame. (2013, October 8). Há um século, a linha de montagem da Ford mudava a sociedade. Retrieved April 1, 2019, from <https://exame.abril.com.br/negocios/ha-um-seculo-a-linha-de-montagem-da-ford-mudava-a-sociedade/>

Fineman, S., Sims, D., & Gabriel, Y. (1993). *Organizing and Organizations* (magazine). United Kingdom: SAGE.

Fisher, C. D. (1993). Boredom at Work: A Neglected Concept. *Human Relations*, 46(3), 395–417. <https://doi.org/10.1177/001872679304600305>

Frishammar, J. (2006). Organizational Environment Revisited: a Conceptual Review and Integration. *International Studies of Management & Organization*, 36(3), 22–49.

George, J., & Jones, G. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (S. Yagan, Ed.) (6th ed., Vol. 91). New Jersey: Pearson Education Inc.

Gerber, L. G., & Gillespie, R. (1992). Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments. *The Journal of American History*, 79(2), 710. <https://doi.org/10.2307/2080155>

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6th ed.). São Paulo: Editora Atlas, S.A.

Gleeson, B. (2018). The Top 10 Ways To Improve Employee Engagement For Better Results. Retrieved January 25, 2019, from <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2018/09/05/the-top-10-ways-to-improve-employee-engagement-for-better-results/#2673da583889>

Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26–34. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.1.26>

Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional* (08–2010th ed.). Lisboa: Temas e Debates.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behaviour in Organizations* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Greenson, R. R. (1953). On Boredom. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 1(1), 7–21. <https://doi.org/10.1177/000306515300100102>

Griffin, N. S. (2003). Personalize Your Management Development. *Harvard Business Review*, 81(6), 113–119. Retrieved from <https://hbr.org/2003/03/personalize-your-management-development>

Grupo Marktest. (2011). 72% das empresas em Portugal são do sector terciário. Retrieved March 9, 2019, from <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~18d7.aspx>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16(2), 250–279. Retrieved from [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization.

- Organizational Dynamics*, 3(2), 18–29. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(74\)90007-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90007-2)
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1992). Service Provider Job Satisfaction and Customer. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68–78. <https://doi.org/10.1108/08876049210035872>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). Maidenhead: McGraw-Hill Education- Europe.
- Hymowitz, C. (2005). Recruiting Top Talent In China Takes a Boss Who Likes to Coach. Retrieved January 23, 2019, from <https://www.wsj.com/articles/SB111447333064516573>
- Johnson, J. W. (1996). Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 49(4), 831–851. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb02451.x>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 657–690. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.657>
- Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2010). Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), 292–314. <https://doi.org/10.1177/1745691610369469>
- Kornhauser, A. (1965). *Mental Health of the Industrial Worker: a Detroit study*. Oxford, England: John Wiley. <https://doi.org/10.1093/sf/44.4.595>
- Lalwani, S., & Lalwani, S. J. (2017). *Relevance of Herzberg's Hygiene Theory in today's context: an analysis of motivators and hygiene factors in present scenario in Indian context*. *Singaporean Journal of Business economics, and management studies* (Vol. 5). Singapura. Retrieved from [www.singaporeanjbem.com](http://www.singaporeanjbem.com)
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (1st ed.). Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice Hall, Inc.
- Loscocco, K. A. (1989). The Instrumentally Oriented Factory Worker. *Work and Occupations*, 16(1), 3–25. <https://doi.org/10.1177/0730888489016001001>
- Loukidou, E., Daniels, K., & Loan-Clarke, J. (2009). Boredom in the Workplace: More than Monotonous Tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381–405.
- Lusa. (2012). Bagão Félix: “O país está melhor mas os portugueses estão pior.” Retrieved March 9, 2019, from <https://www.dinheirovivo.pt/economia/bagao-felix-o-pais-esta-melhor-mas-os-portugueses-estao-pior/>
- Lusa. (2018). Um em cada três trabalhadores em risco de “burnout.” Retrieved July 3, 2019, from <https://www.publico.pt/2018/09/25/sociedade/noticia/um-em-cada-tres-trabalhadores-em-risco-de-burnout-1845149>
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond : an operant and social learning approach* (Revised). Glenview, Illinois, USA: Scott Foresman & Co.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for Performance: the Need to go beyond

- pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2), 49–57. Retrieved from <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1178&context=managementfacpub>
- Mackay, A. (2007). A Definition of Motivation. In *Motivation, Ability and Confidence Building in People* (1st ed., pp. 19–27). Oxfordshire, UK: Butterworth-Heinemann.
- Marylè, M. ne, Gagné, M. ne, & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality* (3rd ed.). New York, USA: Harper & Row Publishers.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 707–724. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.707>
- McBain, W. N. (1970). Arousal, monotony, and accidents in line driving. *Journal of Applied Psychology*, 54(6), 509–519. <https://doi.org/10.1037/h0030144>
- McClelland. (1985). *Human motivation* (New ed). Cambridge, New York: Scott Foresman & Co.
- McClelland, D., & Burnham, D. (2003). Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 54(2). Retrieved from <https://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator>
- McClelland, D., & Pilon, D. A. (1983). Sources of adult motives in patterns of parent behavior in early childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(3), 564–574. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.3.564>
- Melamed, S., & Bluvstein, I. (1995). Objective and Subjective Work Monotony: Effects on Job Satisfaction, Psychological Distress, and Absenteeism in Blue-Collar Workers. *Article in Journal of Applied Psychology*, 80(1), 29–42. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.538>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ministério da Economia e do Emprego. (2013). *Guia Informativo: Prevenção e Combate de Situações de Assédio no Local de Trabalho*. Lisboa. Retrieved from [www.cite.gov.pt](http://www.cite.gov.pt)
- Mowday, R., Porter, L., Steers, R., & Stanley E. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (Illustrate). California, USA: Academic Press.
- Murray, H. (1938). *Explorations In Personality* (1st ed.). Oxford, England: Oxford University Press.
- Neher, A. (1991). Maslow's Theory of Motivation: A Critique. *Journal of Humanistic Psychology*, 31(3), 89–112. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1177/0022167891313010>
- Neves, J. G. das, & Vinagre, M. H. (2018). *Qualidade de Serviço - Diagnosticar para intervir* (1st ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader – Engaged

- employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(1), 1–133. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, 86(7–8), 78–84. Retrieved from <https://hbr.org/2008/07/employee-motivation-a-powerful-new-model>
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257–279. <https://doi.org/10.1002/job.376>
- Parasuraman, S., & Purohit, Y. S. (2000). Distress and boredom among orchestra musicians: the two faces of stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 74–83.
- Pearce, C. L., & Wassenaar, C. L. (2014). Leadership is like fine wine. *Organizational Dynamics*, 43(1), 9–16. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.10.002>
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª). Lisboa: Editora RH.
- Polígrafo. (2018). Os funcionários públicos podem reformar-se mais cedo do que os trabalhadores do setor privado? Retrieved March 9, 2019, from <https://poligrafo.sapo.pt/fact-check/os-funcionarios-publicos-podem-reformar-se-mais-cedo-do-que-os-trabalhadores-do-setor-privado>
- PORDATA. (2018a). População empregada: total e por grandes sectores de actividade económica. Retrieved October 13, 2018, from <https://www.pordata.pt/Portugal/População+empregada+total+e+por+grandes+sectores+de+actividade+económica-32-2744>
- PORDATA. (2018b). População empregada: total e por grandes sectores de actividade económica. Retrieved February 11, 2019, from <https://www.pordata.pt/Portugal/População+empregada+total+e+por+grandes+sectores+de+actividade+económica-32-2745>
- PORDATA. (2018c). População empregada: total e por grandes sectores de actividade económica. Retrieved February 11, 2019, from <https://www.pordata.pt/Portugal/População+empregada+total+e+por+grandes+sectores+de+actividade+económica-32-2743>
- Rego, A., & Leite, E. (2003). Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de validação do constructo no Brasil. *Estudos de Psicologia*, 8(1), 185–191. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v8n1/17249.pdf>
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285–304. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00247>
- Shah, J., & Higgins, E. T. (1997). Expectancy × value effects: Regulatory focus as determinant of magnitude and direction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 447–458. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.3.447>
- Shek, D. T. L., Chung, P. P. Y., & Leung, H. (2015). Manufacturing Economy vs. Service Economy: Implications for Service Leadership. *Internal Journal on Disability and Human Development*, 14(3), 205–215. <https://doi.org/10.1515/ijdh-2015-0402>
- Silva, A. (2018). E o que os portugueses mais valorizam no trabalho é... Retrieved June 28, 2019, from <https://inforh.pt/portugueses-valorizam-equilibrio-entre-vida->

peçoal-e-profissioal/

- Silva, A. R. (2013). Nas empresas portuguesas há 65% de trabalhadores desmotivados. Retrieved October 5, 2018, from <https://www.publico.pt/2013/10/12/jornal/nas-empresas-portuguesas-ha-65-de-trabalhadores-desmotivados-27232256>
- Silva, R. B. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia-Problemas E Práticas*, 26(6), 149–178.
- Sirota, D., Mischkind, L. A., & Meltzer, M. I. (2008). Stop Demotivating your Employees! *Harvard Business Review*, 9(1), 3–6. Retrieved from <http://hmu.harvardbusinessonline.org>
- Skinner, B. F. (1974). *About Behaviorism* (1st ed.). New York: Vintage Books.
- Smith, R. P. (1981). Boredom: A Review. *Human Factors: The Journal of the Human Factors*, 23(3), 329–340. <https://doi.org/10.1177/001872088102300308>
- Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados. (2014). *O contributo do setor dos serviços para as exportações portuguesas e para a atração de não residentes*. 138. Retrieved from [http://www.amconsultores.pt/media/projectosDocs/103\\_docPT\\_relatorio\\_final.pdf](http://www.amconsultores.pt/media/projectosDocs/103_docPT_relatorio_final.pdf)
- Srivastava, S. K., & Barmola, K. C. (2011). Role of Motivation in Higher Productivity. *Management Insight Journal*, 7(1), 88–99. Retrieved from [https://www.academia.edu/35542852/ROLE\\_OF\\_MOTIVATION\\_IN\\_HIGHER\\_PRODUCTIVITY](https://www.academia.edu/35542852/ROLE_OF_MOTIVATION_IN_HIGHER_PRODUCTIVITY)
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, MetaAnalysis, and Test of Alternative Models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155–194. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147>.
- Sutton, R. I. (2012). *Good boss, bad boss: how to be the best- and learn from the worst* (1st ed.). Dublin, Ireland: Business Plus.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management* (1st ed.). New York, USA: Harper & Row.
- Teck-Hong, T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73–94. Retrieved from [http://web.usm.my/aamj/16.1.2011/aamj\\_16.1.4.pdf](http://web.usm.my/aamj/16.1.2011/aamj_16.1.4.pdf)
- Thiffault, P., & Bergeron, J. (2003). Monotony of road environment and driver fatigue: a simulator study. *Accident; Analysis and Prevention*, 35(3), 381–391. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12643955>
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627–649. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>.
- Tubbs, M. E. (1986). Goal setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 474–483. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.474>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.004>

- Vasconcelos, K., Estender, A., & Barbosa, L. (2015). A desmotivação e as causas da rotatividade dos colaboradores. Rio de Janeiro, Brasil: XII Simpósio da Excelência em Gestão e Tecnologia. Retrieved from <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/382231.pdf>
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation* (1st ed.). San Francisco, USA: Jossey-Bass Publishers.
- Weber, M., Parsons, T., & Henderson, A. M. (1964). *The theory of social and economic organization* (1st ed.). London, England: Collier Macmillan Publishers.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. Retrieved from [http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Crafting-a-Job\\_Revisioning-Employees.pdf](http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Crafting-a-Job_Revisioning-Employees.pdf)



## Anexos

---

### **Anexo 1: Estrutura base das entrevistas**

1. Idade e género do entrevistado;
2. Profissão e posto que ocupa na empresa;
3. É uma grande/ média empresa? De que área?
4. Sente-se motivado no seu posto de trabalho? Porquê?
5. Sente que a sua empresa o/a motiva ou tenta motivar?
6. De que forma a sua empresa o/a motiva ou não o/a motiva?
7. O que é que o/a faz ou faria trabalhar mais e melhor?
8. O que é que o/a faz ou faria trabalhar menos e pior?
9. Sente que a chefia da sua empresa se preocupa com a motivação dos seus trabalhadores? Porquê? Como o demonstra?
10. Sente que os trabalhadores da empresa onde trabalha têm liberdade suficiente para dizerem às chefias quando algo não está a funcionar corretamente para os trabalhadores? Há algo que acha que pode ser melhorado, ou que simplesmente não concorde?

## Anexo 2: Estrutura do inquérito feito no estudo quantitativo

Género: ☐ Feminino

☐ Masculino

Idade: ☐ 18 – 25 anos

☐ 26 – 35 anos

☐ 35 – 45 anos

☐ 46– 55 anos

☐ >55 anos

Habilitações literárias: ☐ Ensino Básico (9º ano ou abaixo)

☐ Ensino Secundário (12º ano)

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

Trabalha em que setor? ☐ Industrial

☐ Serviços

Qual é a sua função? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo desempenha essa função? \_\_\_\_\_

Sente-se motivado no seu posto de trabalho? ☐ Sim

☐ Não

Pense em si e nos aspetos ou razões que o(a) fazem trabalhar mais e melhor. Das hipóteses seguintes, selecione as opções com que mais se identifica.

Gosto pela tarefa que desempenho	
Gosto pela autonomia que tenho na tarefa	
Deparo-me com novos desafios constantemente	
Sou responsável por outros trabalhadores	
Sou perfeccionista em tudo o que faço, inclusive na minha profissão	
A chefia motiva-me a fazer mais e melhor	
Aprecio a justiça com que a chefia atua	
A chefia não pressiona excessivamente, nem exige em demasia	
A chefia preocupa-se com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	
A chefia tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores	
Não me sinto sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido	
Os meus colegas respeitam-me	
Há um grande espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, que colaboram entre si	

A empresa paga bons salários	
Existem prémios de produtividade	
Existem oportunidades de progressão de carreira	
A empresa dá-me oportunidades para aprender, através de formação	
A empresa tem boas infraestruturas/instalações	
A empresa oferece um bom ambiente laboral, com pouco ruído	
As máquinas/ instrumentos de trabalho são apropriados e atuais	
A matéria-prima utilizada é de boa qualidade	
Tenho um horário de trabalho apropriado	

Pense novamente em si e nos aspetos ou razões que o(a) fazem trabalhar menos e pior. Das hipóteses seguintes, selecione as opções com que mais se identifica.

Não tenho gosto pela tarefa que desempenho	
Não tenho gosto na autonomia na tarefa que desempenho	
Não me sinto desafiado	
Não tenho responsabilidades acrescidas na minha função	
Não tenho um sentido de perfeccionismo na tarefa que desempenho	
A chefia não nos motiva a fazer mais e melhor	
Não sinto que a chefia atue com justiça	
A chefia pressiona excessivamente, e exige em demasia	
A chefia não se preocupa com o meu bem-estar e dos restantes colaboradores	
A chefia não tem em consideração as minhas opiniões e dos restantes colaboradores	
Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de trabalho que me é pedido	
Os meus colegas não me respeitam	
Não há espírito de equipa entre todos os colegas de trabalho, não colaborando entre si	
A empresa não paga bons salários	
Não existem prémios de produtividade	
Não existem oportunidades de progressão de carreira	
A empresa não me dá oportunidades para aprender, através de formação	
A empresa não tem boas infraestruturas/ instalações	
A empresa não oferece um bom ambiente laboral, havendo muito ruído	
As máquinas/ instrumentos de trabalho não são apropriados e atuais	
A matéria-prima utilizada não é de boa qualidade	
Não tenho um horário de trabalho apropriado	